



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Implementação do Balanced Scorecard numa pequena e média empresa

## O caso do grupo iConsulting

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em gestão – especialização em Controlo de  
Gestão

por

Carlos Manuel Correia de Carvalho

sob orientação de

Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School

Março, 2018



# Agradecimentos

Em primeiro lugar, tenho de agradecer aos meus pais que tudo fizeram por mim durante estes 5 anos universitários, desde explicações até bofeias, reprimendas a congratulações, oferecendo-me sempre as condições necessárias para concluir (e ter começado) com sucesso uma fase importante da minha vida.

Em segundo lugar, de igual importância foi o apoio constante dos meus irmãos durante esta fase decisiva da minha formação, disponibilizando-se sempre para se reunirem comigo seja numa ótica de lazer, seja para tratar de aspetos formais ou para desabafar relativamente ao relatório de estágio.

Desejo também dar uma palavra aos meus amigos da Maia, da Faculdade, do estágio, entre outros, que foram importantes para me aturar nos meus desabafos, desde as conversas longas aos simples “Faz parte...” ou “É normal...” que me foram úteis para ir enfrentando os últimos meses desta etapa.

Quero agradecer ao Gabriel Gonçalves por ter depositado a confiança em mim e admitir-me para ajudar a desenvolver uma peça sensível à organização, bem como enriquecedora para o meu desenvolvimento enquanto profissional – o meu sincero obrigado e ficam também aqui os votos de boa sorte para o grupo iConsulting. Quero ainda agradecer aos Professores Doutores Paulo Alves e Luís Marques por me terem facultado todo o apoio necessário para o desenvolvimento do relatório de estágio, claro está que sem eles eu não poderia ter elaborado o presente relatório.

Por fim mas não por último, um enorme obrigado à minha querida Francisca, que foi e é sempre tão impecável comigo, fazendo com que este percurso tivesse sido muito mais rápido e fácil de caminhar através do seu apoio e carinho constante.



# Resumo

A presente proposta de Trabalho Final de Mestrado (TFM) assentou no estudo da exequibilidade da implementação de um Balanced Scorecard (BSC) numa recente e pequena empresa como o grupo iConsulting, em resposta à necessidade de uma estratégia devidamente deliberada e comunicada pela organização. Através da conciliação de indicadores financeiros com indicadores não financeiros, de objetivos de curto prazo com objetivos de médio e longo prazo e pelo facto de colocar a visão e a estratégia da organização no centro da sua essência, vai-se tentar compreender, com a presente investigação, se o Balanced Scorecard poderá ser implementada no grupo iConsulting.

A partir de uma base teórica – através da revisão de literatura fundamental para o assunto -, foram posteriormente efetuadas reuniões semanais com o CEO e observadas as tarefas diárias dos colaboradores dos departamentos do grupo, de modo a compreender as prioridades e os fatores críticos de sucesso da organização. Assim, procedeu-se a uma recolha de dados de forma maioritariamente qualitativa e a um caso de estudo para desenvolver a presente investigação.

Não possuindo qualquer tipo de sistema de gestão integrado e como o grupo está inserido numa indústria tão competitiva como é o caso da consultoria, o BSC implementado veio acrescentar valor ao grupo, visto que a estratégia deliberada e o contributo dos colaboradores para a sua concretização passaram a ser mais claramente comunicados, para além de que é fomentado o alinhamento dos objetivos individuais com objetivos coletivos.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, PME, mapa estratégico.



# Abstract

The present proposal for the Final Masters Assignment consisted on the study of the feasibility of implementing the Balanced Scorecard in a recent and small business like iConsulting-group, in response to the need for a deliberated and well communicated strategy throughout the organization. By conciliating financial indicators with non-financial indicators, short term goals with medium/long term goals and by putting the vision and the strategy of an organization in the center of its nature, this research will try to clarify if the Balanced Scorecard is a useful tool for a company like iConsulting-group.

Based on a theoretical approach – through a review of the essential literature of the subject -, weekly meetings were posteriorly realized with the CEO of the group and the daily tasks of the various employees of the companies that constitute the group were closely observed, with the intention to perceive the priorities and the critical success factors within the organization. Thus, majorly qualitative data was retrieved for this investigation that was also carried out as a case study.

By not having any type of integrated strategic management system and the fact that the group is inserted in a very competitive industry like the consulting industry, the implemented BSC imports more value to the group, as it allows a clearer communication of both deliberated strategy and contribution of each employee for its achievement, in addition to the implicit positive reinforcement of individual and collective goals alignment present in the strategic tool.

**Keywords:** Balanced Scorecard, SME, Strategy Map.





# Índice

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
1.1. OBJETIVO .....	21
1.2. INTRODUÇÃO .....	21
1.3. BALANCED SCORECARD VERSUS FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO TRADICIONAIS .....	22
1.4. O BSC COMO FERRAMENTA DE CONTROLO DE GESTÃO, DE ESTRATÉGIA E DE GESTÃO GLOBAL .....	26
1.5. LIMITAÇÕES E CRÍTICAS AO BALANCED SCORECARD .....	27
1.6. MAPA ESTRATÉGICO .....	29
1.7. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD – O CASO DAS PME’S .....	33
1.8. FATORES DE INSUCESSO NAS PME’S E <i>STARTUPS</i> .....	39
1.9. CONCLUSÕES .....	42
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	43
2.2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	43
2.3. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS .....	44
2.4. PARTICIPANTES E CONTRIBUTO PARA A INVESTIGAÇÃO .....	45

<b>3. A ORGANIZAÇÃO – O GRUPO ICONSULTING .....</b>	<b>47</b>
3.1. VISÃO .....	49
3.2. MISSÃO.....	50
3.3. VALORES .....	50
3.4. ESTRATÉGIA DO GRUPO .....	51
3.5. BALANCED SCORECARD NO GRUPO ICONSULTING .....	57
3.5.1. <i>Análise estratégica da empresa</i> .....	58
3.5.2. <i>Passos para a implementação do Balanced Scorecard</i> .....	60
3.6. GESTÃO DAS RELAÇÕES EXTERNAS: JUSTIFICA-SE UM BSC ADICIONAL? .....	84
<b>4. MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>87</b>
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>89</b>
5.1. INTRODUÇÃO .....	90
5.2. SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS FACE À LITERATURA – CONTRIBUTO PARA A LITERATURA.....	90
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>93</b>
6.1. CONCLUSÕES GERAIS.....	93
6.2. LIMITAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	94
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>97</b>

# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Atividades de avaliação de desempenho. ....	23
<b>Figura 2:</b> Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho .....	24
<b>Figura 3:</b> Organograma do grupo iConsulting .....	47
<b>Figura 4:</b> Funil de negócios do grupo iConsulting. ....	54
<b>Figura 5:</b> As condições de acesso ao estatuto de PME Líder em 2017 .....	62
<b>Figura 6:</b> medidas "fundamentais" para a perspectiva Clientes. ....	67
<b>Figura 7:</b> Perspetiva dos "Clientes" para o BSC.....	68
<b>Figura 8:</b> cadeia de valor dos processos internos.....	71
<b>Figura 9:</b> A importância da satisfação no ambiente de trabalho. ....	75
<b>Figura 10:</b> Mapa estratégico do grupo iConsulting. ....	88



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Comparação da implementação do BSC em grandes empresas com PME's .....	35
<b>Tabela 2:</b> Formas de mecanismos de controlo por dimensão de empresas.....	37
<b>Tabela 3:</b> Diferenças nas características entre grandes empresas e PME's .....	38
<b>Tabela 4:</b> Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas.....	49
<b>Tabela 5:</b> Análise SWOT do grupo iConsulting. ....	59
<b>Tabela 6:</b> Indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva financeira .....	79
<b>Tabela 7:</b> Indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes .....	79
<b>Tabela 8:</b> indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos .....	80
<b>Tabela 9:</b> indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem & crescimento.....	80
<b>Tabela 10:</b> Iniciativas implícitas nos objetivos estratégicos traçados .....	82
<b>Tabela 11:</b> Comparação do BSC do grupo iConsulting com a literatura evidenciada sobre PME's.....	89



# Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

CEO – *Chief Executive officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FCS – Fator(es) Crítico(s) de Sucesso

I & D – Investigação e Desenvolvimento

KPI – *Key Performance Indicator* (indicador de desempenho)

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RCP – Retorno do Capital Próprio

ROCE – *Return on Capital Employed*

TFM – Trabalho Final de Mestrado





# Introdução

A presente investigação foi desenvolvida no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado para obtenção do grau de mestre em Gestão na especialização de Controlo de Gestão na Católica Porto Business School. Para o efeito, foi então acordado um estágio curricular entre 19 de setembro de 2017 e 16 de março de 2018 no grupo iConsulting com o objetivo de estudar a viabilidade da implementação de uma ferramenta estratégica como o Balanced Scorecard (BSC) numa organização de pequena dimensão.

Numa altura em que é predominante o aparecimento de novas tecnologias e de surgimento de ativos intangíveis como forma de diferenciação e de afirmação no mercado, o Balanced Scorecard manifesta-se como uma ferramenta potencialmente interessante na gestão da estratégia das organizações. De facto, apesar de a sua origem remeter para o ano de 1992, o BSC consegue ter utilidade atualmente pelo facto de destacar a alavancagem do valor das organizações através dos ativos intangíveis, pois estes poderão facilmente representar mais de 75% do valor da empresa (Kaplan & Norton, 2004).

Adicionalmente, o BSC consegue descrever para os acionistas e outros *stakeholders*<sup>1</sup> a forma como a organização irá criar valor económico no futuro através de ativos tangíveis e intangíveis (Kaplan & Norton, 2004), para além de ser um importante instrumento de mensuração do desempenho de uma

---

<sup>1</sup> *Stakeholder(s)* refere-se a todas as partes interessadas ou com participação financeira numa determinada organização.

organização através do desdobramento de 4 perspetivas fundamentais a considerar para a concretização da visão a médio/longo prazo (Kaplan, 2010): as perspetivas financeira, de clientes, dos processos internos e, finalmente, da aprendizagem e crescimento.

Embora tenha sido inicialmente formulado para empresas grandes e complexas, tem-se debatido na literatura atual, acerca da eventual aplicabilidade de um sistema de gestão como o Balanced Scorecard em PME's (Pequenas e Médias Empresas)bsc: de facto, uma das causas mais comuns do insucesso de PME portuguesas deve-se à falta de formulação estratégica, que poderá eventualmente ser colmatada através da maior utilização de ferramentas como o Balanced Scorecard por parte das empresas emergentes (Russo, 2009).

Por outro lado, para a implementação do BSC ser bem-sucedida, terão que ser tidas em conta as diferenças entre grandes empresas e PME's a nível estrutural. Com níveis de complexidade e dimensões inferiores, as PME's aparentam exigir processos menos formais e ferramentas também menos complexas para o acompanhamento do Balanced Scorecard, dos objetivos e indicadores implícitos (Basuony, 2014). Como tal, a metodologia escolhida para a implementação do BSC no caso de estudo foi a de Russo (2009) que, propondo 7 passos na sua elaboração, possibilita a adoção de um sistema como o BSC numa empresa pequena como o grupo iConsulting.

Relativamente à estrutura do relatório em si, este encontra-se dividido em 6 fases. O capítulo inicial aborda a literatura fundamental que foi utilizada para a proposta de implementação do BSC, nomeadamente as suas diferentes fases, as perspetivas, as vantagens da sua adoção e ainda as diferenças estruturais entre grandes empresas e PME's.

De seguida, é apresentada a metodologia utilizada no decorrer da investigação desenvolvida, bem como a justificação à sua utilização e o tipo de dados recolhidos. Neste capítulo é ainda assinalado o contributo de alguns dos

colaboradores do grupo no apoio ao desenho do mapa estratégico e na construção do Balanced Scorecard em si.

No 3º capítulo, após uma contextualização inicial da organização, da sua visão, missão e estratégia, irei então, segundo a metodologia de Russo (2009) e através dos métodos de recolha de dados referidos no 2º capítulo, apresentar uma proposta final de Balanced Scorecard a ser implementado no grupo, que abranja a estratégia deliberada para os próximos 3 anos (2018 inclusive). Neste capítulo, será ainda discutida a hipótese da realização de um Balanced Scorecard propositado para a gestão das relações externas.

O 4º capítulo dedica-se à apresentação do mapa estratégico final, i.e., o mapeamento do BSC e das suas relações causa-efeito entre as perspetivas e os objetivos estratégicos desenvolvidos no capítulo anterior.

No 5º capítulo será discutido e comparado, de forma sucinta, o Balanced Scorecard implementado no grupo com aquela evidenciada na revisão de literatura relativamente à adoção de BSC em PME's, nomeadamente as diferenças e semelhanças nos seus procedimentos e características.

Finalmente, no 6º capítulo serão apresentadas as conclusões relativamente à implementação do BSC no grupo, assim como o contributo do presente trabalho para a literatura relativamente a implementação de ferramentas estratégicas como o BSC em PME's – algo que se verificou ser pobre aquando a realização do caso de estudo.



# Capítulo 1

## 1. Revisão de literatura

### 1.1. Objetivo

Nesta secção, o objetivo principal será agrupar a literatura mais relevante relativamente ao Balanced Scorecard e à implementação do mesmo. Como tal, pretende-se agrupar a literatura essencial que sirva de apoio à implementação de raiz de um sistema metodológico como é o BSC no contexto organizacional de Portugal numa pequena empresa.

### 1.2. Introdução

Fazendo primeiramente uma análise de como surgiu o Balanced Scorecard e as razões que levaram à sua conceção, serão estudadas as suas funções, desde a utilidade na mensuração de resultados à comunicação da estratégia. De seguida, serão ainda referenciadas as melhores práticas para a sua implementação numa organização (nomeadamente as melhores práticas de comunicação e tradução da estratégia implícita na metodologia do Balanced Scorecard), bem como os erros mais comuns na implementação do BSC e limitações na implementação em PME's.

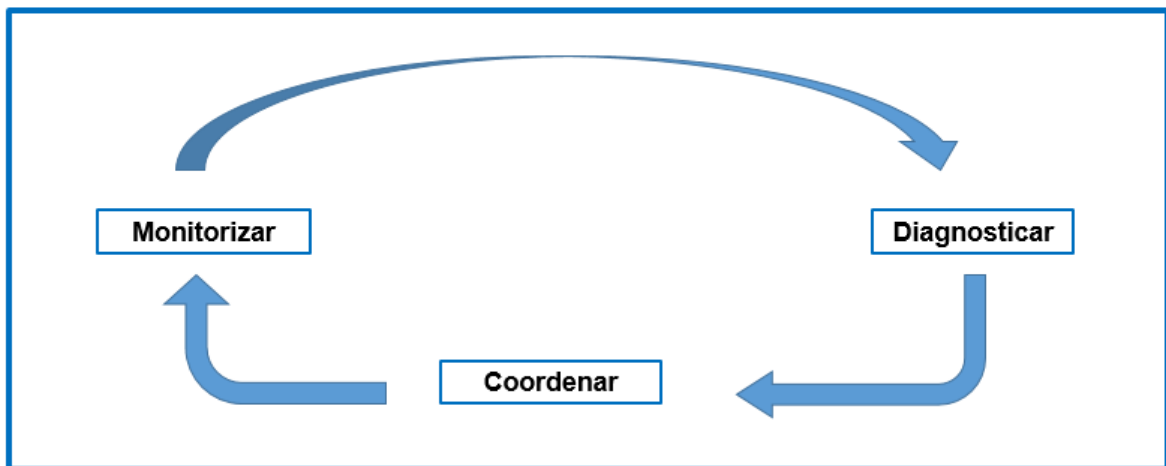
### 1.3. Balanced Scorecard versus ferramentas de mensuração tradicionais

Antes dos autores estadunidenses Robert Kaplan e David Norton terem publicado em 1992 o artigo “*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*” (1992), que ditava a introdução da ferramenta do Balanced Scorecard (BSC) no meio empresarial, as organizações utilizavam outros tipos de ferramentas ou metodologias de controlo e de mensuração de desempenho. Uma das ferramentas de controlo denominava-se de *Tableau de Bord* que surgiu em 1932 na França para dar resposta à insuficiência dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, impulsionada pela crise financeira de 1929 (Martins, 2011); esta ferramenta consistia num conjunto de medidas fiscais de desempenho, sendo que até aos anos 80 não servia mais do que para comparar o resultado efetivo com o resultado estimado (Russo, 2005). Segundo Russo (2005), como o *Tableau de Bord* é considerado um instrumento de informação rápida, que elabora diagnósticos apenas para efeitos de tomada de decisão de curto prazo, veio encorajar o desenvolvimento de outras ferramentas no meio organizacional, que pudessem colmatar algumas limitações apresentadas pela primeira ferramenta, nomeadamente as seguintes (Bugalho, 2004):

1. Apresentava dados eminentemente financeiros;
2. A predominância de critérios financeiros não garantia o alinhamento dos interesses da Direção e dos gestores dos diversos centros de responsabilidade;
3. Não estabelecia relações de causa e efeito, apenas apresentava o resultado final;
4. Não mostrava o impacto das decisões dos gestores sobre as variáveis não financeiras, como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação;

5. Não estabelecia a ligação entre a estratégia e as decisões e ações a nível operacional;
6. Analisava dados históricos, do passado, mas não considerava de forma sistemática variáveis com impacto nos resultados futuros.

Segundo Russo (2009), a mensuração do desempenho constitui um processo essencial na gestão de uma organização pois oferece informação fundamental para a tomada de decisão, coordenação do desempenho e fazer a alocação adequada de recursos à disposição.

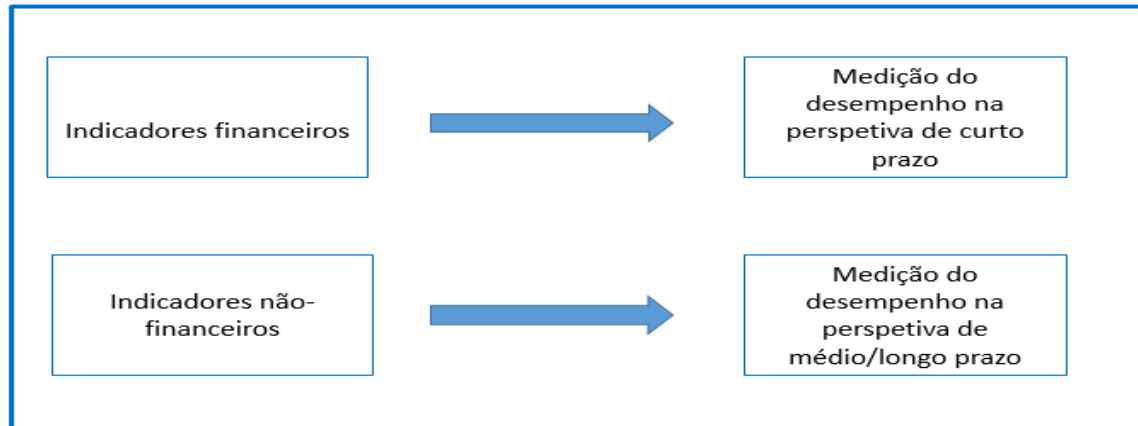


**Figura 1:** Atividades de avaliação de desempenho.

Fonte: João Russo (2009).

O Balanced Scorecard apesar de definir metas financeiras (tanto de curto prazo como médio/longo prazo) como uma das prioridades desejadas da empresa, complementa a sua perspetiva financeira com as perspetivas de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, adotando deste modo, uma ótica de criação de valor a longo prazo na perspetiva do *stakeholder* (Kaplan, 2010): a partir do Balanced Scorecard, os gestores conseguem ter uma ideia de como acrescentar valor nos atuais e futuros clientes, como aumentar a qualidade

e eficiência nos processos internos para fidelizar e angariar os mesmos e o investimento necessário nas infraestruturas da organização para incutir esse desempenho desejado (Kaplan & Norton, 1996b).



**Figura 2:** Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho.

Fonte: João Russo (2009).

Kaplan e Norton afirmam que o BSC consegue oferecer, efetivamente, uma análise competitivamente mais vantajosa do que os métodos mais tradicionais porque inclui quatro grandes perspectivas organizacionais (geralmente presentes em todas as organizações) e interliga-as através de relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos presentes nas quatro perspectivas (Malina & Selto, 2001): através da fase de “Aprendizagem e Crescimento”, a organização foca-se em criar as infraestruturas e desenvolver as capacidades essenciais para instalar um clima de ação, inovação e oferecer condições de excelência para as fases seguintes, nomeadamente para a fase seguinte dos “Processos Internos” (Giannopoulos et al., 2013).

Nesta segunda fase, o foco passa então por desenvolver os processos críticos em que a organização se deve destacar para oferecer uma proposta de valor junto do cliente e simultaneamente satisfazer a expectativa do acionista com resultados financeiros positivos (Kaplan & Norton, 1996a);



A perspectiva “Clientes” visa garantir a satisfação dos clientes da organização e fidelizá-los através das propostas de valor, normalmente através da qualidade, tempo, custo e desempenho e serviço (Giannopoulos et al., 2013).

A quarta e última perspectiva (analisando o Balanced Scorecard de baixo para cima) é a perspectiva “Financeira”, que define as metas financeiras de longo prazo da unidade de negócio (Kaplan & Norton, 1996a) que serão alcançadas se se respeitar o caminho e objetivos estratégicos traçados, com o objetivo final de obter um retorno sobre o investimento feito e a consequente satisfação do acionista (Marques, 2012).

Para fazer o alinhamento dos objetivos da organização com os objetivos individuais deve-se fazer uma clara comunicação dos objetivos estratégicos propostos para a concretização da visão estipulada (geralmente com prazos de 3 a 5 anos) através, por exemplo, da definição das relações causa-efeito entre os mesmos, para deste modo construir os sistemas de avaliação de desempenho inerentes aos objetivos - o BSC permite, assim, uma melhor tradução da estratégia aos funcionários, pois o planeamento, a definição de metas e iniciativas estratégicas envolvem uma quantificação específica e equilibrada das medidas de desempenho (Kaplan & Norton, 1996b).

Deste modo, o Balanced Scorecard ao relevar, definir e conciliar os objetivos de curto prazo com objetivos de longo prazo, medidas financeiras com medidas não financeiras e indicadores de resultados com indicadores indutores desses resultados, surge como uma alternativa viável no início dos anos 90 a ferramentas mais tradicionais que subestimam a criação futura de valor económico (Kaplan & Norton, 1996b).

## 1.4. O BSC como ferramenta de controlo de gestão, de estratégia e de gestão global

Numa primeira fase, o Balanced Scorecard surgiu inevitavelmente como uma ferramenta de Controlo de Gestão, já que qualquer tipo de sistema de mensuração afeta diretamente o comportamento dos gestores e funcionários em geral (Kaplan & Norton, 1992). De facto, inicialmente o BSC foi construído para medir resultados (Kaplan & Norton, 2001): sendo inicialmente um conjunto de objetivos e respetivos indicadores com uma orientação específica, o Balanced Scorecard consistia apenas num sistema de medição de desempenho (Alves & Saraiva, 2017). De acordo ainda com Ana Isabel Martins em *Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Score Card)* (2011), o conceito de controlo de gestão no Balanced Scorecard é realçado na medida em que controlo de gestão tem como objetivo principal verificar o grau de execução de uma estratégia.

Contudo, o Balanced Scorecard passou a ser usado na ótica de delineação da estratégia de negócio – não simplesmente na perspetiva de controlo de gestão -, comunicando-a e ajudando a alinhar iniciativas pessoais, organizacionais e interdepartamentais, para atingir o objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996b). Como os indicadores financeiros estavam a levar às organizações a cometerem erros e agir incorretamente conforme o plano traçado, Kaplan e Norton (2001) defenderam que a solução passaria por medir a estratégia de uma forma holística (indicadores financeiros e não financeiros de todos os objetivos do BSC, construídos de cima para baixo, considerando as quatro perspetivas), assumindo que a definição dos objetivos do Balanced Scorecard fossem derivados da visão estratégica definida. A partir desse momento, o BSC é visto como uma ferramenta implementadora da estratégia, transformando a mesma em medidas

de ações específicas e passando a integrar o valor dos ativos intangíveis; o Balanced Scorecard passou assim, a ser utilizado como suporte à tomada de decisão (Alves & Saraiva, 2017).

Assim, o BSC evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica e posteriormente para uma ferramenta de gestão global, podendo ser compreendido como uma metodologia que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto alargado de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de medição e de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996a), nomeadamente a articulação, comunicação e monitorização da implementação dessa estratégia (Basuony, 2014).

A visão e a missão parecem constituir boas bases para definir dentro dos parâmetros do BSC a implementação da estratégia: para além de comunicar o estado futuro desejado que a empresa ambiciona alcançar, a visão analisa como é que a empresa se quer situar no longo prazo, quais os recursos necessários para atingir esse posicionamento e os valores e expectativas que a empresa tem como principais catalisadores para a execução da estratégia (Carvalho, 2011); por outro lado, a missão foca-se no propósito da empresa e, portanto, direciona as atividades e valores que orientam as atividades dos colaboradores e descreve como a empresa deverá competir no mercado e como criar valor (Filho, 2005).

## 1.5. Limitações e críticas ao Balanced Scorecard

Apesar de constituir uma melhoria significativa face aos modelos tradicionais, o BSC não está isento de falhas ou limitações.

Segundo Smith (2006), o problema não está no contexto teórico formulado para o BSC mas sim, na sua utilização e implementação na raiz, já que muitos

gestores não se comprometem com o teor de longo prazo que envolve a metodologia do Balanced Scorecard – conferem, por exemplo, se o indicador cumpre com a meta quando a periodicidade do mesmo assim o sugere, mas não exploram melhorias e/ou nem sequer o monitorizam mais uma vez. O autor identificou ainda o seguinte conjunto de falhas:

1. Métricas mal definidas – o BSC deverá ser composto por métricas relevantes e claras e, consequentemente, representadas por um conjunto de indicadores bem definido que seja facilmente compreensível de tal forma que seja aplicado por toda a organização. Caso isto não se suceda, o sistema está sujeito a críticas e negligência por parte das pessoas que deveriam ser consideradas como responsáveis;
2. Falta de eficiência na recolha de dados e na elaboração de relatórios – é essencial priorizar certos indicadores de desempenho pois a recolha de dados pode ser demorada e custosa, de modo que a própria viabilidade de mensuração e monitorização de certos indicadores é posta em causa, caso não seja feita de forma eficiente;
3. Falta de uma metodologia de revisão periódica – para criar a diferença numa organização, o BSC deve ser revisto periodicamente, respeitando a periodicidade sugerida para cada indicador/conjunto de indicadores. Se a monitorização não for respeitada, o BSC perde credibilidade;
4. Nenhuma metodologia para melhoria de processos – a organização deverá estar preparada para reagir às “descobertas” do BSC implementado, i.e., deverá ser capaz de desenvolver soluções sem exigir muitos desvios de esforços por parte dos recursos da organização, pois poderá prejudicar assim, as atividades rotineiras da empresa;-
5. Foco interno excessivo – uma das maiores críticas do autor consiste no facto do BSC ignorar frequentemente o ambiente externo: se se fizer primeiramente uma análise externa, a organização vai estar mais consciente

das necessidades do mercado, dos concorrentes, funcionários e desejos dos acionistas.

Adicionalmente, Norreklit (2000) afirma que o BSC e as suas perspetivas apenas se focam na lógica nas relações entre elas, não em relações causa-efeito - um objetivo estratégico é pressuposto do outro, não uma consequência. A autora não considera ainda o Balanced Scorecard como uma metodologia eficaz de sistema integrado de execução da estratégia já que estipula os seus objetivos para o médio/longo prazo e, como não assegura um enraizamento organizacional nem no meio envolvente, provoca uma grande diferença entre a estratégia planeada e a estratégia deliberada (Norreklit, 2000).

## 1.6. Mapa estratégico

Para traduzir a estratégia, o BSC deverá identificar e explicitar as relações de causa-efeito entre os objetivos críticos das quatro perspetivas integrantes que são essenciais para a concretização da visão (Kaplan & Norton, 1992), clarificando assim aos trabalhadores a estratégia da organização, onde se pretende chegar e como lá chegar (Kaplan & Norton, 1996b).

Apesar de já terem mapeado em artigos anteriores a estrutura do BSC e as respetivas relações de causa-efeito, os fundadores do Balanced Scorecard Kaplan e Norton introduziram em *"The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new Business environment"* a definição de mapa estratégico (*strategy map*), consistindo numa ferramenta de comunicação da estratégia bem como dos processos e sistemas que servirão de apoio na implementação da mesma – o mapa estratégico demonstra como uma

organização transforma as suas iniciativas e recursos (como ativos intangíveis) em resultados tangíveis e mensuráveis (Kaplan & Norton, 2000). De facto, segundo Kaplan e Norton (2000) o mapa estratégico engloba as diferentes perspetivas do BSC e, consequentemente, os objetivos críticos para a execução da estratégia: o mapa descreve e ilustra, de uma forma clarificada, uma cadeia de relações de causa-efeito que fornece a ligação de resultados e objetivos desejados com os impulsionadores dos mesmos (iniciativas, indicadores e respetivas metas).

Logo, o mapa estratégico garante a simplificação numa só página de algo potencialmente complexo como o Balanced Scorecard, podendo desta forma ser comunicada eficazmente através de toda a organização e a todos os colaboradores para que estes possam contribuir para a concretização dos objetivos (Alves & Saraiva, 2017).

Tal como o BSC, o mapa estratégico deverá ser construído de cima para baixo, i.e., deve-se estipular primeiramente onde se quer chegar e, tendo como base essa(s) meta(s), definir um conjunto de etapas e procedimentos que conduzam à concretização da(s) mesma(s) – adicionalmente, deverá ser feita, como na ferramenta original, uma revisão da missão, valores e consequente visão, capacitando os gestores para definir um caminho estratégico válido para a organização (Kaplan & Norton, 2000); contudo, deverá ser lido de baixo para cima. Segundo Filho (2005), os mapas estratégicos poderão ter utilidade de diversas formas e desempenhar várias funções no âmbito estratégico, nomeadamente:

- Mostrar o destino estratégico (deve conter em linguagem clara e sintética os objetivos gerais da empresa, metas e iniciativas estratégicas, bem como os indicadores utilizados para avaliar o desempenho e as interligações entre eles);

- Destacar o valor do capital intelectual (deve descrever a forma como os ativos intangíveis impulsionam aumentos de desempenho nos processos internos, potenciando a criação de valor para os clientes, os acionistas e a comunidade em geral);
- Representar visualmente a estratégia (deve mostrar numa única página como os objetivos das quatro perspectivas se integram);
- Ligar o trabalho individual à estratégia (deve mostrar aos colaboradores como as suas funções estão interligadas com os objetivos da empresa);
- Demonstrar o fluxo de valor (deve demonstrar as relações de causa-efeito entre as quatro perspectivas e os seus objetivos);
- Reforçar a importância do conhecimento (deve demonstrar a perspectiva de aprendizagem contínua e de crescimento, que permite definir as competências e os recursos necessários para suportar a estratégia da empresa).

Assim, o mapa estratégico consiste numa arquitetura de tradução e comunicação coerente, sistemática e integrada do BSC, que deixa bem explícita as hipóteses da estratégia assumida: cada um dos objetivos de um BSC se encaixa numa cadeia de relações causa-efeito (Kaplan & Norton, 2001) que relaciona todos os resultados desejados com os indicadores indutores que levam a esses mesmos resultados (Manuele, 2009).

Apesar do mapa estratégico ser uma metodologia útil na tradução e comunicação da estratégia, a sua má construção poderá comprometer a implementação e coerência da estratégia dentro da organização. Naturalmente, os mapas estratégicos poderão ser mal implementados (Knowles, 2013), levando a alguns problemas considerados comuns, tais como:

- Dificuldade na compreensão das relações causa-efeito – falta de entendimento em como os objetivos, de forma conjunta, contribuem para a concretização da estratégia da organização;

- Não haver priorização dos objetivos – quando se verifica uma falta de priorização dos objetivos estratégicos, torna-se difícil liderar os recursos humanos, pois não se consegue focar nem dar cobertura a determinados objetivos em momentos oportunos;
- Não haver comunicação nem alinhamento entre as perspectivas – não havendo portanto, uma comunicação clara pelo meio organizacional, da estratégia da organização (falta de explicitação das relações causa-efeito, demasiados objetivos, entre outros).

Tendo já participado em vários projetos de implementação de Balanced Scorecard e de mapas estratégicos em empresas estadunidenses - e tendo estado envolvido em alguns dos livros referentes a estas temáticas desenvolvidos por Kaplan e Norton -, Knowles (2013) sugere um conjunto de características chave que deverão ser respeitadas para ser implementado um bom mapa estratégico:

- 1) Deverá ser baseada num conjunto de perspectivas – segundo a metodologia e princípios do Balanced Scorecard;
- 2) Deve capturar a estratégia atual e identificar os objetivos chave – a partir da declaração da visão, deve conseguir definir os objetivos fundamentais para a sua concretização;
- 3) Deve estar clara a fórmula/hipótese principal para criar sucesso – as relações de causa-efeito deverão estar bem representadas, através de “setas”;
- 4) Clareza nas prioridades – alocar um peso em cada objetivo, segundo a sua importância para o sucesso final;
- 5) Não deverá respeitar a hierarquia da organização – todos os departamentos deverão estar focados em contribuir para a execução do objetivo;
- 6) Tem que ser memorável e cada objetivo deve ser curto e claro – a descrição dos objetivos não precisa de estar totalmente explícita no nome do objetivo



(a descrição do mesmo será responsável por relevar a sua importância para a organização e sua visão).

## 1.7. Implementação do Balanced Scorecard – o caso das PME's

Na sua origem, o Balanced Scorecard foi criado para ser utilizado em organizações de dimensões médias ou grandes devido à complexidade inerente em comunicar a estratégia por toda a organização com várias camadas hierárquicas e com vários colaboradores (Marques, 2012). Inclusivamente, segundo vários autores como Marques (2012), Giannopoulos et al. (2013), Basuony (2014) e Madsen (2015), a literatura sobre implementação ou exequibilidade do Balanced Scorecard em pequenas e médias empresas é ainda consideravelmente pobre para poder sustentar uma ideia sobre o (in) sucesso da ferramenta em organizações desta dimensão.

No entanto, alguma literatura fundamenta a aplicabilidade e encontra algumas limitações da implementação da ferramenta em PME's. Uma limitação identificada por Rompho (2011) é que a estratégia está em constante mudança face às mudanças da envolvente. McAdam (2000) defende esta limitação mas identifica ainda outros entraves na implementação do Balanced Scorecard em pequenas e médias empresas:

- O Balanced Scorecard “exige” vários níveis hierárquicos com o envolvimento de vários colaboradores junto dos clientes;
- As PME's normalmente são lideradas apenas por uma pessoa;

- A definição de um Balanced Scorecard, pode ser apoiada por pessoas que não tenham um conhecimento tão aprofundado sobre a matéria e/ou sobre a empresa.

Por outro lado, McAdam (2000) contraria estas limitações com as possíveis vantagens que poderão surgir da implementação de um Balanced Scorecard numa pequena ou média empresa:

- O BSC pode constituir uma ferramenta de tradução e definição duma estratégia de uma PME;
- Normalmente as PME's seguem uma determinada estratégia sem ter em conta os recursos e infraestruturas disponíveis, podendo o BSC ser uma ferramenta útil para o efeito;
- Sendo o BSC implementado de uma forma mais centralizada, ajuda também a organização ao reforçar a estratégia pretendida;
- O BSC poderá ainda servir para alargar o âmbito de negócio de uma pequena ou média empresa, podendo surgir espaço para novos produtos ou serviços
- Finalmente, muitas das vantagens verificadas na implementação de um BSC numa grande empresa, segundo o autor, podem verificar-se numa PME (maior compromisso e entendimento dentro da organização sobre o que se pretende e como alcançar; tem inerente um sistema de avaliação global e individual que permite compensar consoante a performance e entrega, entre outras).

	Grandes empresas	Pequenas empresas
1) Aplicação das gerações do BSC	Todas as gerações: 1 - Como ferramenta de controlo de gestão	As 2 primeiras gerações: 1- Como ferramenta de controlo de gestão
	2- Como ferramenta de gestão estratégica	2- Como ferramenta de gestão estratégica
	3- Como ferramenta de gestão global	
2) Medidas de performance utilizadas	- Sistema detalhado que vai até à unidade operacional;	- Não se deve focar tanto na profundidade do sistema, mas sim na amplitude
	- Entre 18 e 23 indicadores de performance	- Entre 5 a 15 indicadores de performance
	- Processo elaborado na identificação e comunicação selecionados dos indicadores à gestão	- A utilidade da definição formal dos indicadores é menor em grandes empresas
3) Desenvolvimento da estratégia	Mais fácil de alinhar as medidas de performance com os objetivos estratégicos	Mais difícil de alinhar as medidas de performance com os objetivos estratégicos
4) <i>Design</i> do BSC	O processo de <i>design</i> é semelhante nas 2 dimensões; é mais demorado em grandes empresas	O processo de <i>design</i> é semelhante nas 2 dimensões; é mais rápido em pequenas empresas
5) Benefícios do BSC	Papel de gestão do BSC na comunicação, coordenação, <i>feedback</i> e <i>feedforward</i>	Em PME's o foco está na descrição da visão estratégica e associar aos objetivos traçados
6) Análise custo-benefício	Existe capacidade para suportar o custo	Não há capacidade de suportar grandes custos, principalmente em pequenas empresas
7) Âmbito do BSC	Combina medidas financeiras com medidas não-financeiras e planos de curto prazo com planos de longo prazo	Tenta desenvolver planos longo prazo e usar medidas não-financeiras

**Tabela 1:** Comparação da implementação do BSC em grandes empresas com PME's.

Fonte: Basuony (2014).

De acordo com Basuony (2014), a última de 3 fases do Balanced Scorecard (BSC como ferramenta de gestão global) não está tão presente em PME's, visto que normalmente este tipo de organizações não tem capacidade para alocar equipas especificamente para o controlo, articulação, comunicação e monitorização dos objetivos e indicadores do Balanced Scorecard, como nas grandes empresas. Como os recursos disponíveis são inferiores aos das grandes empresas, Marques (2012) recomenda inclusivamente que a implementação do BSC seja, pelo menos numa fase inicial, a partir de folhas do tipo-Excel para maximizar o rácio benefício-custo, tornando-o um processo simultaneamente mais rápido do que nas empresas grandes (Basuony, 2014).

Para fundamentar as diferenças na implementação do BSC em grandes empresas e em PME's a nível de desenvolvimento de estratégia mencionadas por Basuony (2014), Langwerden (2015) reconhece que o difícil alinhamento entre a estratégia e a mensuração dos objetivos deve-se, em grande parte, à falta de formalização mínima da estratégia e da visão das PME's: como estão consideravelmente sujeitas a estratégias emergentes, o BSC a ser implementado em PME's realça com maior ponderação estratégias de longo prazo (Basuony, 2014), tornando quase impossível, sem uma formalização da estratégia e da visão, um sistema de mensuração de performance e o seu devido acompanhamento (Langwerden, 2015).

Finalmente, Basuony (2014) parece ainda defender o facto de o BSC ser difundido não através da profundidade em PME's mas em amplitude, i.e., a prioridade da comunicação do BSC passa pela versatilidade em toda a organização, mais a nível interdepartamental, por exemplo, do que propriamente operacional como nas grandes organizações, já que a nível vertical, as PME's não apresentam estruturas muito grandes nem complexas.

Segundo Marques (2012), o BSC não deverá ser limitado a grandes empresas e pode ganhar mais força junto de empresas de menor dimensão porque acaba

também por ser útil a estas organizações na delineação da estratégia, implementando-a e preparando a organização para o cumprimento dos seus objetivos. Madsen (2015) avança ainda que o BSC pode ser de grande importância para as PME's já que a taxa de sucesso das mesmas continua muito baixa e esta metodologia poderá potencialmente melhorar as práticas de negócio e as tomadas de decisão futuras da organização.

O BSC poderá eventualmente ser usado em empresas pequenas caso os trabalhadores estejam alinhados e focalizados em atingir determinadas metas e objetivos estratégicos organizacionais, mesmo que as empresas pequenas apresentem características significativamente diferentes das empresas maiores – de facto, existe inclusivamente uma forte possibilidade de algumas empresas pequenas utilizarem ferramentas de mensuração semelhantes ao BSC sem darem conta (Giannopoulos et al., 2013).

	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>
<b>Sistemas de contabilidade de gestão</b>	Mais avançadas	Menos avançadas
<b>Sistemas de avaliação de desempenho</b>	Multidimensional	Mensuração essencialmente financeira
<b>Ferramentas de Gestão e Estratégia</b>	Muitas	Poucas

**Tabela 2:** Formas de mecanismos de controlo por dimensão de empresas.

Fonte: Madsen (2015).

Segundo Freire (1997), as empresas que procuram atingir as metas desejadas sem definir primeiramente o caminho correm um risco de dispersão dos seus recursos em várias vias alternativas, pelo que o mapa estratégico poderia, eventualmente, facultar esse apoio; segundo o *Institute of Support to Small and*

*Medium Enterprises and Innovation (IAPMEI)*, as pequenas e médias empresas são as que mais predominam em Portugal, representando 99,6% das empresas em Portugal, criando 75,2% dos empregos no país (Marques, 2012). Para serem bem-sucedidas, estas empresas não podem contar apenas com indicadores financeiros, mas também com indicadores não-financeiros (Marques, 2012). De facto, segundo Marques (2012) os sistemas de mensuração tradicionais (que se baseiam apenas em indicadores financeiros e económicos para avaliação do desempenho) são ainda muito comuns na estrutura das PME's em Portugal, mas parecem ser ineficazes para identificar e analisar os processos que levaram ao consequente sucesso/insucesso das empresas. A autora destaca ainda a importância da possível utilidade em empresas pequenas, já que ajuda as organizações a implementar a estratégia e a prepará-las para a concretização dos objetivos.

	<b>Grandes Empresas</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>
<b>Papel do dono</b>	Papel limitado; pouco contacto com os colaboradores	O dono é o gestor; contacto próximo com os colaboradores
<b>Processo de Gestão</b>	Formal e impessoal	Informal e pessoal
<b>Processo estratégico</b>	Formal e estruturado	Informal e fluído
<b>Mentalidade</b>	Preventivo (pro-ativo)	Reativo
<b>Orientação</b>	Longo-prazo	Curto-prazo (de sobrevivência)
<b>Estrutura organizacional</b>	Grande e burocrática	Plano e flexível
<b>Disponibilidade de recursos</b>	Folga organizacional	Limitação de recursos e de tempo

**Tabela 3:** Diferenças nas características entre grandes empresas e PME's.

Fonte: Madsen (2015).

Apesar da implementação do BSC poder ser mais adequado quando a PME já tem uma considerável dimensão, onde existe uma estrutura já bastante formalizada e complexa (Ferreira, 2013), a informação e a comunicação da mesma pela organização é crucial desde uma fase muito inicial para o sucesso de uma empresa – assim, ainda que a magnitude da avaliação de desempenho seja consideravelmente menor numa empresa pequena, os benefícios de um sistema de avaliação de desempenho são essenciais para todas empresas, independentemente da sua dimensão (Bergen & Benco, 2004). De facto, segundo Bergen & Benco (2004), é mais fácil alinhar uma dezena de colaboradores do que um milhar e, como tal, afirmam que a dimensão da empresa não constitui uma barreira para a implementação do Balanced Scorecard. Basuony (2014) constata ainda o facto de o BSC poder contribuir para a revisão periódica e permanente da estratégia deliberada e a sua tradução ao longo da organização nas PME's, contribuindo consequentemente para a concretização da visão a médio/longo prazo das organizações dessa dimensão.

## 1.8. Fatores de insucesso nas PME's e *startups*

Por outro lado, será importante entender as causas de insucesso em empresas novas e/ou pequenas, de modo a compreender o que é que o grupo pode oferecer para colmatar as limitações existentes.

O Balanced Scorecard, como referido anteriormente, poderá ser visto como uma forma de melhorar o desempenho das PME's pela sua simplicidade na tradução da estratégia pela organização e seus colaboradores. Segundo Russo (2009), as estruturas informais das PME contrastam com as estratégias, processos de decisão e sistemas de gestão formais. De facto, segundo o autor uma das causas mais comuns de fracasso das PME's em Portugal consiste no planeamento

de curto prazo sem um tipo de orientação estratégica proposta pelos dirigentes – muitos investigadores afirmam, inclusivamente, que a insuficiência da análise, formulação e implementação estratégicas são mais comuns em empresas de menor dimensão (Russo, 2009).

Adicionalmente, existem fatores endógenos e exógenos que são essenciais na fase inicial de uma organização para o seu desempenho e que condicionam consideravelmente o seu crescimento (Basuony, 2014), influenciando consequentemente o sucesso da implementação do Balanced Scorecard: segundo o autor, a falta de conhecimento, de práticas e ferramentas de gestão, adicionadas à falta de capital, constituem grandes entraves à evolução das organizações; já de forma exógena, Basuony (2014) afirma que as PME's e *startups* estão mais expostas do que as grandes empresas, naturalmente, às rápidas mudanças da envolvente, à imprevisibilidade dos concorrentes e às condições conjunturais de forma geral da própria economia.

Para além das referidas, são outras limitações apontadas por Russo (2009) o fraco poder negocial que as PME's têm com quase todos os intervenientes nas suas atividades de negócio (banca, fornecedores, clientes de grande dimensão) e ainda destaca a dependência que as mesmas têm com um grupo específico de colaboradores na sua atividade, a qual seria provavelmente pior e de forma considerável, caso esse grupo restrito não estivesse na organização.

Ainda segundo Basuony (2014), a implementação do BSC poderia ajudar certas PME's a responderem rapidamente às mudanças conjunturais e emergentes, podendo eventualmente contribuir, deste modo, para a redução da elevada taxa de insucesso verificadas em PME's. De facto, na ótica de redução de exposição ao risco, o Balanced Scorecard poderá representar uma ajuda importante, já que como Henschel (2006) defende, o BSC aliado ao plano de negócios pode ser uma peça fundamental na identificação do risco a que as organizações estão sujeitas, bem como para a avaliação do mesmo.



Para reforçar a eventual utilidade do BSC para atenuar as limitações destacadas, Andersen et al. (2001) (citado por Russo (2009)) defendem que o desempenho das PME's deverá ser melhorado com o planeamento estratégico, através de uma definição clara de uma direção a seguir, aliada com a aprendizagem, permitindo um equilíbrio entre objetivos operacionais de curto prazo e desenvolvimento a longo prazo. Deste modo, os autores referidos destacam a importância da orientação estratégica e da evolução organizacional no sucesso das empresas de menor dimensão – que poderão ser mais facilmente assegurados recorrendo a ferramentas de gestão estratégica como o Balanced Scorecard.

## 1.9. Conclusões

Através da literatura pode-se concluir que o Balanced Scorecard é mais uma metodologia do que uma ferramenta. De facto, a sua implementação implica traçar um caminho estratégico com mensuração e explicitação dos objetivos estratégicos pretendidos a médio-longo prazo, desencadeados numa relação de causa-efeito pelas quatro principais perspetivas propostas pelo BSC em prol da visão estabelecida de antemão, estando diretamente implícito um reforço na reorganização da empresa como um todo, como também o alinhamento dos objetivos individuais e coletivos e respetivo sistema de compensação e avaliação.

Numa PME parece ser também exequível a implementação do Balanced Scorecard ou mapa estratégico, na medida em que, para além de implicar uma menor formalização do conceito pelo facto de a empresa ser menos complexa e menos difusa a nível da comunicação da estratégia, com outro tipo de cuidados na sua adoção - atendendo às características de uma empresa de menor dimensão -, os benefícios inerentes a um BSC numa grande empresa são possivelmente replicáveis numa estrutura mais pequena como uma PME.

# Capítulo 2

## 2. Metodologia

### 2.1. Introdução

Nesta secção, primeiramente é analisada a estratégia de investigação adotada no estágio na organização. Posteriormente, é apresentada a natureza dos dados recolhidos, os métodos de recolha dos mesmos, o contributo de terceiros e a relevância para a questão em desenvolvimento. Por outro lado, serão também apresentadas algumas limitações presentes durante a realização do estágio curricular.

### 2.2 Estratégia de investigação

Como o objetivo do presente Trabalho Final de Mestrado consiste em estudar a aplicabilidade de um Balanced Scorecard e consequente mapa estratégico numa PME como o grupo iConsulting, a metodologia de investigação utilizada será a de Estudo de Caso, pois esta metodologia tem o objetivo de explorar, descrever e explicar o fenómeno contemporâneo estudado em questão (Yin, 2014). Deste modo, será eventualmente possível demonstrar se a implementação do BSC irá

apoiar na tomada de decisão, monitorização e na execução da estratégia a médio/longo prazo.

Apesar do Trabalho Final ser feito num contexto prático, é necessário ter em conta o fundamento teórico essencial por detrás da resposta à questão de investigação (Chua, 1996), pois será essa revisão que fornecerá os *inputs* necessários à construção do BSC e que permitirá compreender os resultados alcançados aquando a sua implementação.

Contudo, embora o objetivo do presente Trabalho Final de Mestrado seja a implementação do Balanced Scorecard numa PME como o grupo iConsulting, como o estágio decorre entre os meses de setembro (dia 19) de 2017 e março (dia 16) de 2018, não me vai ser pessoalmente possível acompanhar os resultados do BSC a médio/longo prazo e, portanto, se de facto teve contributo ou não para a estratégia e sua comunicação, bem como para a gestão do grupo como uma ferramenta global e holística a médio/longo prazo.

### 2.3. Método de recolha de dados

Para o desenvolvimento da questão de investigação, a recolha de dados foi feita de forma qualitativa (Patton, 1987), através de observação direta às tarefas diárias dos colaboradores dos vários departamentos, participação em reuniões da empresa e ainda através de documentos e arquivos que a organização me facultou para clarificar a estratégia, bem como a sua missão, visão e valores.

Adicionalmente, para mensurar os objetivos e recolher dados estatísticos para os indicadores dos mesmos, o grupo disponibilizou-me acesso ao CRM (*Customer Relationship Management*) do grupo (a ferramenta *bitrix*) de forma a poder retirar relatórios sobre a atividade e vendas das empresas do grupo, bem como sobre as

tarefas realizadas interna e diariamente pelos colaboradores para efeitos de mensuração de eficiência.

Contudo, numa fase do desenvolvimento do TFM foi necessário recorrer a dados estatísticos históricos do grupo, nomeadamente na definição de metas financeiras realistas e periódicas na perspetiva financeira do Balanced Scorecard, pelo que foi feita inclusivamente uma análise quantitativa (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) de forma a transformar esses dados em informação relevante para o futuro.

## 2.4. Participantes e contributo para a investigação

Na elaboração da proposta de BSC do grupo para os anos seguintes destacam-se o apoio do CEO e meu orientador de estágio Gabriel Gonçalves, sendo decisivo na escolha e confirmação de indicadores e de objetivos estratégicos para incorporar no Balanced Scorecard.

Adicionalmente, o apoio do chefe de departamento de gestão Gustavo Cruz foi essencial na escolha de alguns indicadores, pois tinha - naturalmente - uma maior compreensão das atividades de negócio do grupo, conseguindo assim, de forma mais incisiva, apontar-me os processos mais cruciais e críticos para o desempenho da organização. Esse apoio foi especialmente útil aquando a elaboração da perspetiva da aprendizagem e crescimento, onde é essencial conhecer o ambiente de trabalho e o que é pretendido a médio-longo prazo, bem como na perspetiva dos processos internos para a identificação dos fatores críticos de sucesso e na elaboração da análise SWOT (apresentada no 3º capítulo).

Por fim, foi ainda desenvolvida, numa das reuniões mensais, uma apresentação sobre o Balanced Scorecard com a presença de todos os colaboradores do grupo, de modo a divulgar e a explicar a importância da

ferramenta e a forma como todos deverão contribuir para o sucesso na operacionalização da mesma.

## Capítulo 3

### 3. A organização – o grupo iConsulting



**Figura 3:** Organograma do grupo iConsulting.

Fonte: *Bitrix*, ferramenta CRM do grupo.

A iConsulting-Group foi formada em 2014 e, tendo-se sediado inicialmente em Matosinhos, está atualmente no Porto (Ramalde) e conta também já com uma morada virtual em Lisboa. Consiste num pequeno grupo de consultoria – caracterizado por um ambiente jovem e dinâmico que espelha o espírito dos colaboradores – que abrange uma diversificada gama de áreas de negócio, nomeadamente consultoria contabilística, financeira, de gestão, informática, marketing digital e legal: para poder atuar em todas as suas áreas de consultoria

de forma individualizada, o grupo é composto por três marcas centradas nas diferentes áreas, designadas de iConsulting, iTechit e iVolution.

Numa primeira fase – Outubro 2014 -, o grupo era constituído apenas por uma empresa, a iConsulting que tinha como objetivo principal prestar os serviços de contabilidade, gestão, finanças e jurídico, com uma forte vertente ligada ao empreendedorismo já que está diretamente relacionado com o apoio à criação e crescimento de empresas para investidores nacionais e internacionais, que pretendam estabelecer o seu negócio em Portugal ou no estrangeiro. Atualmente, a empresa iConsulting para além de contar ainda com os serviços de contabilidade e de gestão (elaboração de planos de negócio, controlo de gestão, reestruturação e recuperação de empresas, análise financeira e de risco de empresas), possui agora os serviços de internacionalização (planos de internacionalização, planos de marketing internacionais e financiamentos para a internacionalização) e atua como intermediário no sistema de incentivos do Portugal 2020 entre empresas candidatas e os fundos comunitários, bem como com outro tipo de financiamentos (microcrédito, IFFRU<sup>2</sup>, linhas de apoio à valorização turística da região do interior do país e à qualificação da oferta).

Mais tarde, foram criadas as empresas iTechit e iVolution, que se focam no serviço de consultoria nas áreas de desenvolvimento de *software* - nomeadamente no desenvolvimento de plataformas web e aplicações móveis - enquanto a outra foca-se nos serviços de *design*, *web design*, vídeo e marketing (com filosofia *inbound*<sup>3</sup>), respetivamente. Deste modo, o negócio da empresa assenta em dois grandes pilares: na gestão de empresas e na dimensão digital.

---

<sup>2</sup> IFFRU – Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbana.

<sup>3</sup> Marketing inbound consiste numa estratégia de marketing que se caracteriza pela proatividade no utilizador em querer informar-se, visitar, comprar de forma orgânica, opondo-se ao marketing tradicional onde a empresa toma iniciativa para consciencializar o mercado (Fishkin & Hogenhaven, 2013).



<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço Total</b>
Média	< 250	≤ 50 milhões €	≤ 43 milhões €
Pequena	< 50	≤ 10 milhões €	≤ 10 milhões €
Micro	< 10	≤ 2 milhões €	≤ 2 milhões €

**Tabela 4:** Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas.

Fonte: Jornal Oficial da União Europeia (2003).

Como o grupo emprega apenas 11 pessoas (menos de 50) e como tanto o volume de negócios anual como o balanço não excedem 10 milhões de euros, o grupo é considerado uma pequena empresa segundo o artigo 2º da Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

### 3.1. Visão

A visão – conjunto de intenções e aspirações para o futuro sem especificação de como devem ser atingidas – é uma declaração essencial pois é a partir dela que nasce o intento estratégico da organização, surgindo consequentemente, a missão, os objetivos e a estratégia da empresa (Freire, 1997). A empresa tem a seguinte declaração de visão: “A visão da iConsulting coloca a empresa num patamar de exigência e desafio que a conduzirá ao sucesso. Movendo-se pela ambição, quer ser PME Líder em 2020 e alcançar o nível das 5 melhores consultoras de Matosinhos ou as 20 melhores da área metropolitana do Porto.” Segundo Freire (1997), a visão deverá ter um papel motivador, que possa servir de inspiração para membros da organização para tirarem o máximo partido das suas capacidades de modo a alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

### 3.2. Missão

Como consequência da explicitação da visão, surge a missão da organização que consiste numa declaração que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro – tem, em última análise, a função de difundir o espírito da empresa pelos seus membros e conjugar os esforços para o cumprimento dos objetivos gerais (Freire, 1997). Ainda segundo o autor, a missão deverá ter um carácter simultaneamente operacional (definindo a atuação tática no curto e no médio prazo) e estratégico (focalizando as energias da empresa para o sucesso de longo prazo). A empresa tem a seguinte declaração de missão: “A missão inicia-se no foco da relação da confiança com os seus clientes em regime *business to business*. Na perspetiva da iConsulting, os clientes são os elementos mais importantes no desenvolvimento da sua atividade. Para tal, apoia de forma personalizada e contínua as empresas, com níveis de qualidade de excelência e rigor. A iConsulting pretende assim criar valor de forma eficiente em todas as suas vertentes.” Os objetivos estratégicos parecem constituir, deste modo, uma extensão da missão organizacional. Torna-se possível verificar se a organização está a evoluir na direção certa, se os objetivos forem devidamente quantificados e enquadrados no tempo (Freire, 1997).

### 3.3. Valores

Embora não esteja presente no *website* oficial da empresa nem em qualquer outra plataforma ou documento, o *Chief Executive Officer* (CEO) Gabriel Gonçalves afirma que o grupo iConsulting rege-se por um conjunto de valores que deseja introduzir e, consequentemente, manter junto do ambiente jovem,

empreendedor e dinâmico, nomeadamente a eficiência, o *timing* e a qualidade no ambiente de trabalho.

### 3.4. Estratégia do grupo

Segundo Russo (2009), uma estratégia empresarial traduz-se na definição de um conjunto de decisões e ações que, de forma consistente, visam proporcionar uma oferta de valor superior à da concorrência, garantindo os ganhos que sustentam a continuidade e o foco da empresa.

Como a missão da empresa indica, o grupo iConsulting dedica a sua atividade às empresas novas e pequenas que pretendem instalar-se e afirmar-se nas respetivas indústrias, facultando uma vasta gama de serviços de suporte e apoio ao crescimento das mesmas. Deste modo, as empresas do grupo – assentes num conjunto comum de valores - focam-se em desenvolver soluções e iniciativas para colmatar algumas das dificuldades que essas empresas de menor dimensão enfrentam.

Na fase inicial de crescimento no ciclo de vida, é essencial para uma PME estabelecer relações com outras organizações e/ou com sujeitos importantes com visibilidade na área de atuação, sendo que, à medida que a empresa vai avançando para as fases de maior maturidade, as necessidades de relacionamentos vão ganhando outro tipo de fundamento e, por isso, outras relações a jusante não redundantes - i.e., contactos que não dão acesso ao mesmo segmento de cliente final que outros contactos já existentes (Burt, 1992) - vão sendo formadas (Moller et al., 2005). Segundo Elfring e Hulsink (2003), as relações e consequente rede formadas inicialmente poderão ser úteis para uma PME para ela superar o desafio da novidade e de inserção no mercado,

desempenhando um papel importante facilitador do crescimento da empresa (Moller et al, 2005).

De facto, a taxa de retorno depende consideravelmente das relações em que o capital é investido, pois é a partir do capital social que surgem as relações com pares, colegas, entre outros intervenientes no negócio, que dão origem a oportunidades para transformar o capital financeiro e humano em lucro (Burt, 1992).

Assim, segundo Burt (1992) dadas duas empresas do mesmo tamanho, a empresa com mais contactos não redundantes poderá aproveitar um maior conjunto de benefícios, na medida em que conhecem e exercem um controlo maior sobre as eventuais oportunidades emergentes. Contudo, apesar dos relacionamentos indiretos constituírem maneiras eficientes e pouco dispendiosas para alargar os benefícios provenientes da rede de uma organização e o acesso à informação, é necessário atentar a possíveis relacionamentos indiretos com competidores de modo a não partilhar informação essencial sobre a empresa ou sobre a indústria (Ahuja, 2000).

Para além de estar presente em muitas das redes sociais existentes, o grupo iConsulting para difundir os seus serviços nos seus dois grandes pilares de negócio (gestão de empresas e multimédia e marketing digital) adotou uma estratégia que envolve angariar agentes localizados sobretudo no norte do país, que possam promover, em troca de uma avença mensal, as várias marcas do grupo junto dos seus clientes. De facto, a relação de agência é das mais antigas relações de interação social, onde uma das partes – o agente - age como representante ou atua em função da outra – o principal – (Ross, 1973). No caso do grupo iConsulting, os agentes estabelecem quase como uma relação comercial com o grupo, onde a sua recompensa é totalmente variável atendendo à qualidade dos clientes a quem recomenda os serviços (a promoção de um determinado serviço do grupo deve ser feita de acordo com a necessidade de

cada cliente, naturalmente). Por outro lado, como os contratos de agência são maioritariamente estabelecidos com empresas de contabilidade, este tipo de consultoria nesta rede de *network* é, normalmente, descartada.

O grupo iConsulting conta até então ainda com duas relações de *partnership*, que facultam serviços ligeiramente diferentes ao dos agentes - o grupo estabelece com empresas estrangeiras (duas empresas brasileiras *partners*) uma relação de intercâmbio de empresas ao fornecer e receber, em troca de comissões, contactos de outras organizações sediadas nos respetivos países, capazes de prestar determinado(s) serviço(s) pretendido(s).

Por outro lado, conta também com o apoio mútuo de “parceiros” para desenvolver uma relação quase publicitária, em que o objetivo pretendido consiste na criação de um conjunto de benefícios comuns às duas partes para que cada marca obtenha um maior alcance e reconhecimento no mercado. Para tal, normalmente o parceiro encontra-se identificado ou mencionado no *website* da respetiva empresa.

Para além de contar com todas estas alternativas, existem ainda as possibilidades do *website* ser visitado de forma orgânica (por livre iniciativa do visitante) ou então por intermédio de um *e-mail* geral (sobre um assunto em particular) enviado pelo departamento de marketing para as mais variadas organizações e empreendedores da região do Porto e do norte em geral: os remetentes desta forma ficam com uma hiperligação disponível (*landing page*<sup>4</sup>) de um produto/serviço específico do grupo e caso seja de interesse para o visitante em questão, este deverá inscrever-se no website da organização; ao tornar-se

---

<sup>4</sup> Uma *landing page* consiste numa ferramenta de *marketing inbound* e é o resultado do redireccionamento do cliente a partir do *website* principal, para uma página *web* (ou *landing page*) onde se encontra disponível toda a informação necessária e útil para o visitante tomar a sua decisão de ação (Ash, 2010). Pode estar ligado diretamente ao *website* ou separado, mas no caso do grupo iConsulting, as *landing pages* encontram-se referenciadas no *website* da organização.

assinante de uma determinada *newsletter*<sup>5</sup> sobre um serviço, dali em diante o(a) mesmo(a) irá receber periodicamente atualizações sobre aquilo a que relevou interesse – o objetivo da empresa, por último, será converter estas demonstrações de interesse em vendas.



**Figura 4:** Funil de negócios do grupo iConsulting.

Fonte: Elaboração própria.

A empresa utiliza internamente um esquema semelhante ao ilustrado acima (dentro da ferramenta de *software* de gestão que utiliza) que apoia os departamentos do grupo ao elucidar os colaboradores das fases em que o potencial cliente está inserido:

- Primeiramente, os visitantes devem ser distinguidos pois poderão ser visitas de carácter orgânico ou através de publicidade paga (Google AdWords); podem

---

<sup>5</sup> *Newsletter* ou “Boletim informativo” é um método para disponibilizar de forma eletrónica, os serviços ou informações sobre uma organização e são enviados normalmente a partir de correio eletrónico (Dicionário infopédia da Língua Portuguesa, 2017).

ter sido reencaminhadas por agentes/parceiros/*partners* ou também, caso ainda não tenham visitado o *website*, porque revelaram interesse através dos *e-mails* (*newsletters* e/ou campanhas genéricas de marketing) enviados pelo departamento de marketing.

- De seguida, caso um visitante queira efetivamente subscrever a uma *newsletter* ou seguir atentamente às atualizações de um determinado serviço do grupo, esse visitante é considerado como uma *lead* – nesse caso, cabe ao departamento de marketing “conduzir” essa visita recorrente para uma troca de contactos para futura prestação de serviço. O grupo dispõe ainda de um sistema de pontuação das *leads*, i.e., consegue classificar e hierarquizar as *leads* que tem de acordo com a quantidade e tipo de *newsletters* subscritas e outro material descarregado do *website*;

- Caso o assinante fique estimulado pelo departamento de marketing e revele um interesse assumido em adquirir um determinado serviço do grupo, a *lead* passa a ser considerada como uma *lead* qualificada (ou quando uma determinada *lead* atingir os 75 pontos numa escala pontual utilizada pelos departamentos de marketing e comerciais). Deste modo, as responsabilidades são transferidas do departamento de marketing para o departamento comercial;

- Nesta fase, se o departamento comercial verificar que efetivamente a *lead* tem potencial, a mesma é tratada como uma oportunidade e tenta-se contactar diretamente com o cliente (normalmente através de uma chamada telefónica) – assim, o departamento prepara um conjunto de questões BANT<sup>6</sup> que dizem respeito à qualificação (numa escala de 1 a 10) dessas *leads*: inicialmente, questiona-se o orçamento do potencial cliente para o serviço em questão (quanto

---

<sup>6</sup> BANT consiste numa ferramenta de critérios de marketing B2B e corresponde às iniciais de Budget (Orçamento), Authority (Responsável – tomador de decisão), Need (Necessidade – para o potencial cliente) e Time-frame (Momento no tempo em que o potencial cliente deseja implementar/adquirir o serviço) (Vanderkooij, 2017).

é que o empreendedor/empresa está disposto(a) a gastar, quanto gastou em serviços similares no passado, qual foi o retorno desse investimento e se cumpriu ou não com o planeado/desejado); de seguida, existe a tentativa do departamento comercial compreender qual o cargo que a pessoa contactada ocupa na organização (a questão deixa de ser uma preocupação caso seja uma empresa unipessoal ou simplesmente um empreendedor que pretende montar um negócio) para entender qual a probabilidade de fechar o negócio (é mais provável obter uma resolução da oportunidade se o departamento comercial estiver a contactar com um responsável de vendas ou mesmo com o CEO – normalmente, os superiores hierárquicos conhecem melhor as necessidades e a saúde financeira da empresa); posteriormente, o departamento comercial analisa em primeiro lugar, qual a necessidade do contacto e se de facto o contacto (ou a “oportunidade”, neste caso) precisa do serviço que o grupo está disposto a prestar – se a necessidade vai efetivamente de encontro com aquilo a que o grupo se compromete a oferecer –, qual o custo de inação, bem como os objetivos do contacto no médio prazo, de forma geral mas também, especificamente com o serviço em causa; finalmente, a última informação solicitada pelo departamento comercial refere-se ao intervalo temporal do investimento potencial do contacto, das prioridades da organização ou empreendedor, bem como do prazo para atingir os objetivos estipulados na questão anterior.

- Se houver uma grande probabilidade de fechar negócio com o contacto referido, a “oportunidade” passa a ser considerada como uma “oportunidade qualificada”: usualmente, esta transição no funil de negócios do grupo acontece quando o departamento comercial já transmitiu um orçamento do serviço ao potencial cliente e, portanto, a probabilidade de fechar negócio é consideravelmente elevada;



- Finalmente, a última fase do funil de negócios prende-se com o volume de negócios que foi gerado, desde as *leads* até à conversão das oportunidades qualificadas em vendas.

Tendo em conta a construção do Balanced Scorecard e consequente mapa estratégico, a separação observada das diferentes fases do funil de negócios por parte do grupo permitirá no futuro desagregar indicadores de desempenho e objetivos estratégicos, de forma a entender onde o grupo está a falhar e onde se está a sobressair, bem como a explicação desses mesmos desempenhos.

### 3.5. Balanced Scorecard no grupo iConsulting

Para implementar o mapa estratégico no grupo iConsulting, foi revista a proposta de Russo (2009) relativamente à introdução de um Balanced Scorecard numa PME, onde o autor distingue claramente duas fases na implementação do BSC:

1. Numa primeira fase dever-se-á fazer uma análise estratégica à empresa, nomeadamente fazer o ponto de situação da organização no setor de atividade, a situação de momento nessa indústria, bem como as competências chave que a empresa propõe oferecer;
2. De seguida, como afirma Russo (2009) (citado por Vicente (2013)), a direção deverá seguir um conjunto de sete passos (apresentados no tópico seguinte) que dizem respeito à implementação sistemática do BSC em PME's sugerida pelo autor.

Ainda segundo Russo (2009), o processo de implementação do BSC deverá ser relativamente rápido e mais simples quando comparado com grandes organizações, tendo em conta a complexidade observada nas PME's.

### 3.5.1. Análise estratégica da empresa

Para formular uma análise que englobe os fatores externos e internos que influenciam direta e indiretamente a empresa e da indústria em que está inserida, Russo (2009) sugere que seja feita, por exemplo, a análise das cinco forças de Porter (i.e., os poderes negociais dos fornecedores e dos consumidores, a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes) ou uma análise SWOT<sup>7</sup>, onde é feita uma revisão das forças e das fraquezas da empresa – no âmbito do ambiente interno à empresa – como também das ameaças e das oportunidades – no âmbito externo à empresa.

O grupo iConsulting dispõe de uma análise SWOT feita em 2016 – mas atualizada – que ajuda a compreender o posicionamento da organização na indústria e no mercado onde atua:

---

<sup>7</sup> SWOT é uma ferramenta de análise interna e externa de uma organização, cujas iniciais correspondem a Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

## Análise SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização da empresa;</li> <li>- Vasta oferta de serviços focados nas necessidades organizacionais;</li> <li>- Elevada personalização de serviços prestados;</li> <li>- Métodos de trabalho inovadores e criativos;</li> <li>- Sinergias interdepartamentais;</li> <li>- Equipa de trabalho especializada em diferentes áreas;</li> <li>- Parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa notoriedade da marca;</li> <li>- Alguns recursos humanos com pouca experiência;</li> <li>- Orçamento limitado para gastar em publicidade;</li> <li>- Presença inexistente no mercado internacional</li> </ul>
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução dos custos para as empresas na procura de recursos humanos;</li> <li>- Realização de Workshops e palestras;</li> <li>- Foco no empreendedorismo em crescimento;</li> <li>- Novos parceiros;</li> <li>- Existência de muitas PME's no mercado;</li> <li>- Existência de apoios financeiros, tais como, Portugal 2020;</li> <li>- Empresas desejosas de investir neste momento de reforma;</li> <li>- Situação económica-financeira do país e Europa;</li> <li>- Globalização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de reduzida dimensão;</li> <li>- Forte concorrência;</li> <li>- Baixas barreiras à entrada de novos concorrentes;</li> <li>- Alguma dependência de fundos comunitários;</li> <li>- Alterações de âmbito jurídico</li> </ul>

**Tabela 5:** Análise SWOT do grupo iConsulting.

Fonte: Elaborada previamente no grupo.

Nesta análise, destaca-se, no ambiente interno, os fatores da vasta oferta de serviços focados nas necessidades organizacionais dos clientes (“consultoria 360º”) como uma força do grupo e, por outro lado, a ainda baixa notoriedade da marca como fraqueza. Já a nível externo, existe uma ênfase para a oportunidade de realizar parcerias com, por exemplo, parceiros brasileiros (entre outros) que desejam instalar-se no país devido à situação económico-social do seu país natural – o que em contrapartida impulsiona a entrada de outras organizações no mercado, dando origem à ameaça de uma forte concorrência no mercado.

### 3.5.2. Passos para a implementação do Balanced Scorecard

Tendo em conta as características que estão inerentes ao grupo, nomeadamente a sua dimensão financeira e operacional – e, consequentemente, considerado como uma PME -, para o efeito de gestão e acompanhamento do BSC é considerado suficiente a utilização de folhas de cálculo do tipo do Microsoft Excel, já que constitui um modelo simples de implementação e que não exige montantes consideráveis de investimento (Marques, 2012) – segundo a autora, estas folhas serão suficientes dada a complexidade da organização e não será necessário adotar um *software* próprio de Balanced Scorecard.

Segundo Russo (2009), apesar do Balanced Scorecard a implementar numa PME dever ser um BSC de *top management* simplificado, o gestor da PME deverá atribuir a um subordinado a responsabilidade de definir e “formalizar” o que deverá ser medido, bem como os objetivos, a visão e a missão, o encargo de formulação das metas para os objetivos escolhidos e assegurar a objetividade no processo para simplificar a análise do desempenho corrente e reforçar a reorientação para os objetivos de médio e longo prazo.

De acordo com Russo (2009), existem então sete passos essenciais para a implementação de um BSC numa PME:



1. A apresentação da visão;
2. Definição das perspetivas do BSC;
3. Definição dos objetivos estratégicos;
4. Apresentação dos Fatores Críticos de Sucesso (FSC);
5. Apresentação de indicadores/medidas e metas associadas a esses indicadores;
6. Definição das iniciativas e do plano de ação inerente ao BSC;
7. Acompanhamento e gestão do BSC.

O modelo de Russo (2009) foi escolhido por poder ser utilizado como base para um modelo PME, sendo que a literatura relativamente à implementação do BSC em organizações desta dimensão ainda é relativamente pouco fundamentada, apesar do seu considerável crescimento nos últimos anos face às necessidades organizacionais existentes em adotar um caminho e um pensamento estratégico clarificado e explicados (Madsen, 2015).

#### ○ **Passo 1 – A apresentação da visão**

Como referido anteriormente, o grupo quer alcançar o estatuto de empresa “PME Líder” em 2020, tendo em conta os atuais fatores de seleção implícitos para esse reconhecimento. A declaração da visão da organização, contudo, encontrava-se desatualizada, na medida em que foi formulada em 2016 onde a empresa afirma que deseja “alcançar o nível das 5 melhores consultoras de Matosinhos (...)” – esta declaração foi corrigida, já que a organização já não se encontra instalada em Matosinhos, mas sim em Ramalde, Porto. Deste modo, a anterior declaração da visão do grupo (mencionado anteriormente) deverá ser substituída, após a análise de base de dados das consultoras em Portugal, pela seguinte declaração “A visão do grupo iConsulting coloca a empresa num patamar de exigência e desafio que a conduzirá ao sucesso. Movendo-se pela ambição, o grupo pretende tornar-se numa empresa de referência da área metropolitana do Porto, estando entre as 30 melhores do mesmo, atingindo o estatuto de PME líder em 2020”.

Assim, no BSC a formular/implementar deverão ser considerados os objetivos a médio longo prazo do grupo: alcançar o estatuto de PME líder em 2020 e tudo o que esse estatuto implica, nomeadamente as condições financeiras e não financeiras (IAPMEI, 2017).

**Regulamento**  
**Estatutos PME Líder e PME Excelência 2017**

---

g) PME que **demonstrem elevados níveis de desempenho e de solidez financeira** e que, com base nos elementos referidos na alínea b) anterior, **comprovem a verificação, cumulativa, das seguintes condições:**

- I. **Resultado Líquido Positivo** em 2016;
- II. **EBITDA<sup>2</sup> positivo** nos 2 anos em análise (2016 e 2015);
- III. **Autonomia Financeira** em 2016  $\geq 30\%$  (*Capitais Próprios/Ativo*);
- IV. **Rendibilidade Líquida do Capital Próprio**  $\geq 2\%$  (*Resultado Líquido / Capital Próprio*)
- V. **Dívida Financeira Líquida / EBITDA**  $\leq 4,5$  (*Net Debt<sup>2</sup> / EBITDA<sup>2</sup>*)
- VI. **EBITDA<sup>2</sup> / Ativo**  $\geq 2\%$
- VII. **EBITDA<sup>2</sup> / Volume de Negócios<sup>3</sup>**  $\geq 2\%$
- VIII. **Volume de Negócios<sup>3</sup>** em 2016  $\geq 1.000.000,00$  (1 Milhão de euros)
- IX. **Número de Trabalhadores (UTA)** da empresa como autónoma em 2016  $\geq 8$
- X. **Nível de rating**, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 7, na escala de rating do Sistema de Garantia Mútua.

**Figura 5:** As condições de acesso ao estatuto de PME Líder em 2017.

Fonte: IAPMEI.

Desta forma, os critérios acima ilustrados deverão ser tidos como base para a construção do Balanced Scorecard, já que a visão da organização declara ambicionar o cumprimento dos mesmos em 2020. Posteriormente, a visão deverá ser traduzida em termos operacionais, devendo ser desdobrada, por exemplo, em perspetivas, indicadores e objetivos (Russo, 2009).

## ○ **Passo 2 – Definição das perspectivas do BSC**

Para construir o Balanced Scorecard no grupo iConsulting foram consideradas as quatro perspectivas originais do Balanced Scorecard estipuladas por Kaplan e Norton (1992), criadores do BSC. Desta forma, o Balanced Scorecard a ser implementado irá incluir as perspectivas de “Aprendizagem e Crescimento”, “Processos Internos”, “Clientes” e, finalmente, “Financeira”.

Contudo, apesar do mapa estratégico constituir as 4 perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992), é recomendável para as PME's que usam inicialmente este modelo, que o revejam periodicamente e que o ajustem às necessidades específicas do momento (Marques, 2012).

As perspectivas, claro está, foram definidas de acordo com a estratégia e com a nova visão a médio/longo prazo e os objetivos estratégicos inerentes terão, como sugere a literatura, uma relação de causa-efeito entre as perspectivas, formando-se deste modo, um mapa estratégico que oferece uma relação causal entre os resultados desejados e os objetivos da empresa que levam a esses mesmos resultados (Kaplan & Norton, 2000).

## ○ **Passo 3 – Objetivos estratégicos**

Tendo em conta a visão e a estratégia definida pelo grupo, que consiste em tornar-se numa organização de referência no grande Porto e da região norte na indústria da consultoria para PME's, alcançando o estatuto de PME Líder em 2020, foram delineados alguns objetivos financeiros considerados essenciais (com base todavia, nos critérios atuais para o estatuto de PME Líder) a atingir no prazo de três anos. Assim, tendo em conta que a construção do Balanced Scorecard foi iniciada no final do ano de 2017, o BSC proposto será para ser utilizado durante os anos de 2018, 2019 e 2020.

Tal como a literatura sugere, o BSC deverá ser construído de cima para baixo, i.e., primeiramente dever-se-á definir os objetivos financeiros e de sustentabilidade do grupo para, com base nessas metas, delinear as propostas de valor junto dos clientes, apurar as melhores práticas internas bem como os fatores internos críticos de sucesso para conseguir cumprir com essas propostas de valor e, finalmente, definir as melhores infraestruturas necessárias e possíveis para viabilizar a estratégia da organização. Desta forma, a definição dos objetivos entre as quatro perspetivas do BSC será feita numa base de relações causa-efeito, em que o foco é o cumprimento da estratégia e visão delineadas

### 1) Perspetiva financeira

No BSC proposto, definiu-se o seguinte conjunto de objetivos para a perspetiva financeira a serem alcançados até 2020:

- Melhoria na Gestão do Risco;
- O aumento do Volume de Negócios;
- Aumento da Rendibilidade.
- Rendibilidade do cliente.

De facto, como o grupo pretende obter o estatuto de PME Líder terá de ter em conta alguns indicadores financeiros de crescimento, endividamento e estrutura: segundo a alínea “g” do regulamento disponibilizado pelo IAPMEI relativamente ao estatuto de PME Líder, as empresas candidatas terão que cumprir metas mínimas relativamente – mas não de forma exclusiva - ao risco (no que diz respeito, principalmente, ao endividamento), à rendibilidade e ao montante de resultados lançados.

O aumento da rendibilidade será o resultado da eventual melhoria do resultado líquido futuro – a melhoria do resultado líquido, por sua vez, será



atingida através do aumento do volume de negócios (assumindo uma estrutura de custos semelhante), complementada com a melhoria na gestão de risco, nomeadamente na gestão do ciclo de tesouraria e na independência de capital alheio.

Através da melhoria do resultado líquido, alguns indicadores cruciais de eficiência na gestão (prezados pelo regulamento do estatuto de PME Líder) também vão registando eventuais melhorias (principalmente indicadores como RCP ou ROCE, que estão diretamente correlacionadas com o resultado líquido).

Esta melhoria da gestão do grupo poderá ser fundamental ainda para indicadores da gestão de risco, nomeadamente a independência de capital alheio (maior autonomia financeira com melhor gestão ou redução do passivo) e diminuir a proporção da dívida face ao EBITDA gerado.

O objetivo estratégico do aumento do Volume de Negócios e consequente EBITDA é, deste modo, essencial também para o sucesso dos restantes objetivos estratégico financeiros – como tal, um dos indicadores da Gestão de Risco consiste em analisar económica e financeiramente as vendas, i.e., comparar o que se vende com o que efetivamente se recebe pela venda, num determinado período.

Ainda atendendo à gestão do risco a que o grupo está exposto, foi igualmente deliberado que anualmente a organização fará uma análise da faturação proveniente de todos agentes e *partners*, de modo a avaliar e controlar eventuais dependências existentes de um certo grupo de parceiros estratégicos, ou inclusivamente para descartar relações não rentáveis.

Como resultado da proposta de valor oferecida ao cliente, obtém-se uma determinada rendibilidade do mesmo que deve ser desejável (a nível de margem financeira), nomeadamente a nível de contraste das receitas auferidas em contrapartida com os custos envolvidos com esse determinado cliente – embora seja consequência da proposta de valor, esta mensuração e quantificação

resultam também, de procedimentos levados a cabo numa perspetiva do BSC a montante, dos Processos Internos, a nível de eficiência interna, aquando da mensuração dos tempos de cada projeto e de cada marca.

## 2) Perspetiva dos Clientes

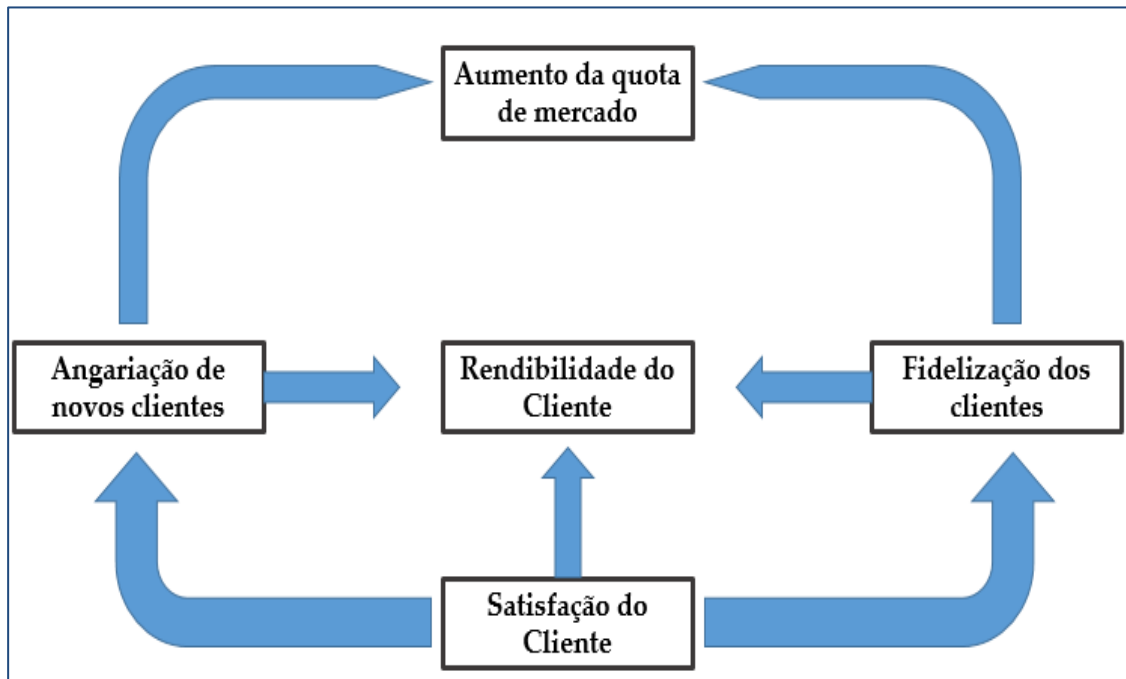
Com base nos objetivos estipulados para a perspetiva financeira, foram delineados alguns objetivos estratégicos para a perspetiva dos clientes que são considerados como essenciais para atingir o desempenho financeiro traçado:

- Aumento da notoriedade/imagem da(s) marca(s);
- Satisfação do cliente;
- Angariação de novos clientes;
- Fidelização dos clientes;
- Proposta de valor: qualidade, *timing* e oferta 360º

Nesta perspetiva, estão assentes os objetivos nucleares que permitirão no médio/longo prazo a concretização dos objetivos financeiros de crescimento, rendibilidade e de gestão de risco.

Inicialmente, é de destacar nesta fase, o objetivo estratégico para “Aumentar a notoriedade da marca/imagem” como um dos impulsionadores base para os restantes objetivos estratégicos da perspetiva Clientes: de facto, com o maior reconhecimento da(s) marca(s) e/ou da organização como um todo, surge a oportunidade de aumentar o número de visitas (orgânicas e por recomendação) que por sua vez possibilita a oportunidade ao departamento de marketing para seduzir essas visitas e reencaminhar para o departamento comercial potenciais clientes – desta forma, o aumento da notoriedade da organização e das suas marcas poderão trazer novos clientes, bem como fidelizar os atuais clientes dos serviços do grupo iConsulting.

Adicionalmente, a melhoria da imagem do grupo poderá eventualmente ser importante para estabelecer novas parcerias de valor. Efetivamente, segundo Kaplan e Norton (1996b), a imagem da marca constitui um fator fulcral para transmitir os valores intangíveis que atraem os clientes à organização.

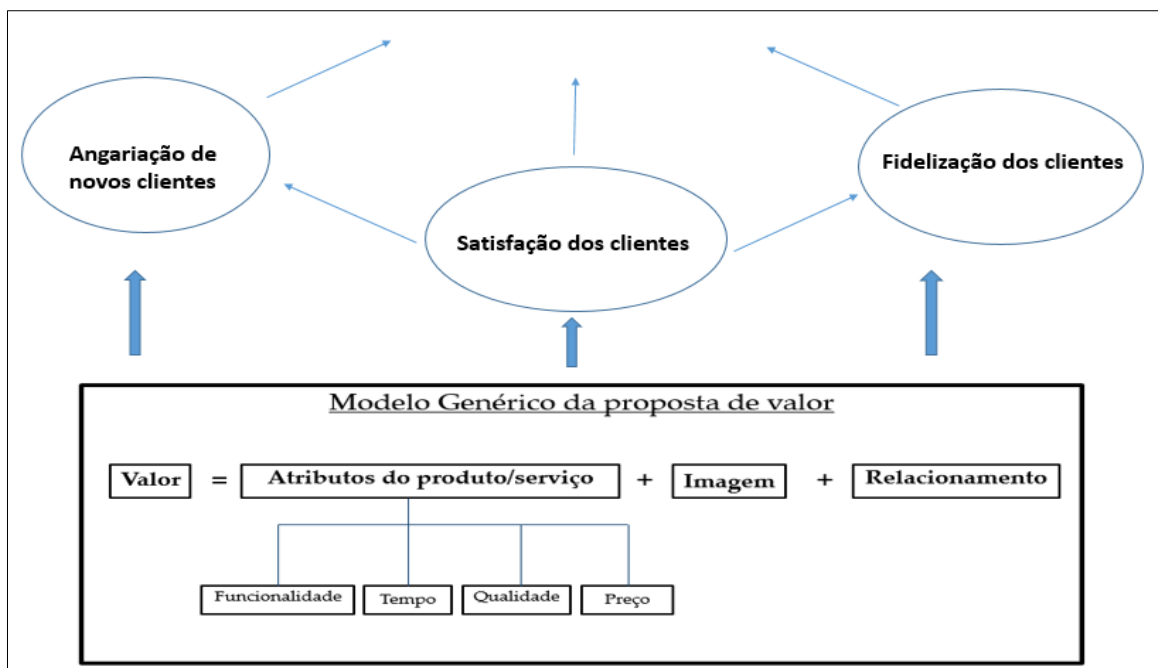


**Figura 6:** medidas "fundamentais" para a perspectiva Clientes.

Fonte: Kaplan & Norton (1996b)

Naturalmente, o indicador da satisfação dos clientes é essencial para avaliar o desempenho dos serviços prestados do grupo. Contudo, este parâmetro terá também que ser encarado como um objetivo estratégico do grupo, pois como Kaplan & Norton (1996b) demonstraram nos primeiros anos de divulgação e idealização do BSC, quando a satisfação dos clientes é elevada, a probabilidade de recorrência de prestação de serviços aos mesmos clientes é maior, ficando deste modo fidelizados ao grupo, bem como a de recomendarem os serviços a terceiros. Para além do aumento da carteira de clientes implicar uma maior faturação e consequente diluição dos custos fixos, o aumento da notoriedade da(s) marca(s) poderá ainda indicar que um determinado cliente (ou vários)

poderá (poderão) aumentar o leque de serviços a solicitar ao grupo (por exemplo, um cliente que solicite uma análise para uma candidatura aos fundos do Portugal 2020 poderá querer interessar-se por uma remodelação do website ou informar-se/aderir ao marketing digital, recorrendo a outra marca do grupo para que faculte esse serviço). Assim, o aumento da notoriedade do grupo como um todo, a angariação de novos clientes e a satisfação/fidelização dos existentes poderá eventualmente indicar um aumento da rendibilidade do cliente – e consequentemente, um maior volume de negócios e maiores rendibilidades, *ceteris paribus*.



**Figura 7:** Perspetiva dos "Clientes" para o BSC

Fonte: Kaplan & Norton (1996a).

Como referido anteriormente, o grupo iConsulting conta com os três pilares para atingir maiores volumes de negócio, maiores níveis de rendibilidade e ainda, para melhorar a gestão do risco a que o grupo está sujeito. Contudo, para garantir essas condições, deve estar representado no Balanced Scorecard (para efeitos de comunicação eficaz da estratégia) a proposta de valor, i.e., os indicadores indutores dos resultados desejados (níveis satisfatórios da satisfação

dos clientes, da angariação de novos clientes e de fidelização), traduzindo deste modo, na perspetiva dos “Clientes”, a visão e missão da organização em objetivos específicos para o segmento de mercado selecionado (Kaplan & Norton, 1996b). Segundo os mesmos autores (1996b), a proposta de valor é o conceito ideal para medir os indicadores de satisfação, aquisição, retenção e quota de mercado.

Assim, o grupo rege-se por prestar, em primeiro lugar, serviços de qualidade na globalidade das suas marcas, constituindo portanto, o atributo da “qualidade” o primeiro pilar da proposta de valor do grupo. A qualidade é essencial para o grupo, especialmente numa indústria muito competitiva como a consultoria. De facto, a qualidade é fundamental para se obter vantagens competitivas, sendo que um mau nível de qualidade pode afetar negativamente os custos nos processos internos, a capacidade de resposta e, conseqüentemente, a satisfação dos consumidores (Kaplan & Norton, 1996b). Complementada pela maior eficiência nas operações internas – sobretudo no que diz respeito à maior organização e ao cumprimento dos *timings* pré-definidos tanto pela organização como pelo potencial cliente -, se o grupo conseguir aumentar a qualidade dos serviços prestados, a probabilidade de angariar novos clientes, bem como elevar a satisfação dos clientes existentes, torna-se muito maior. Conseqüentemente, o grupo fica mais capaz de fazer crescer o volume de negócios, aproximando-se do cumprimento dos objetivos estratégicos a médio-longo prazo.

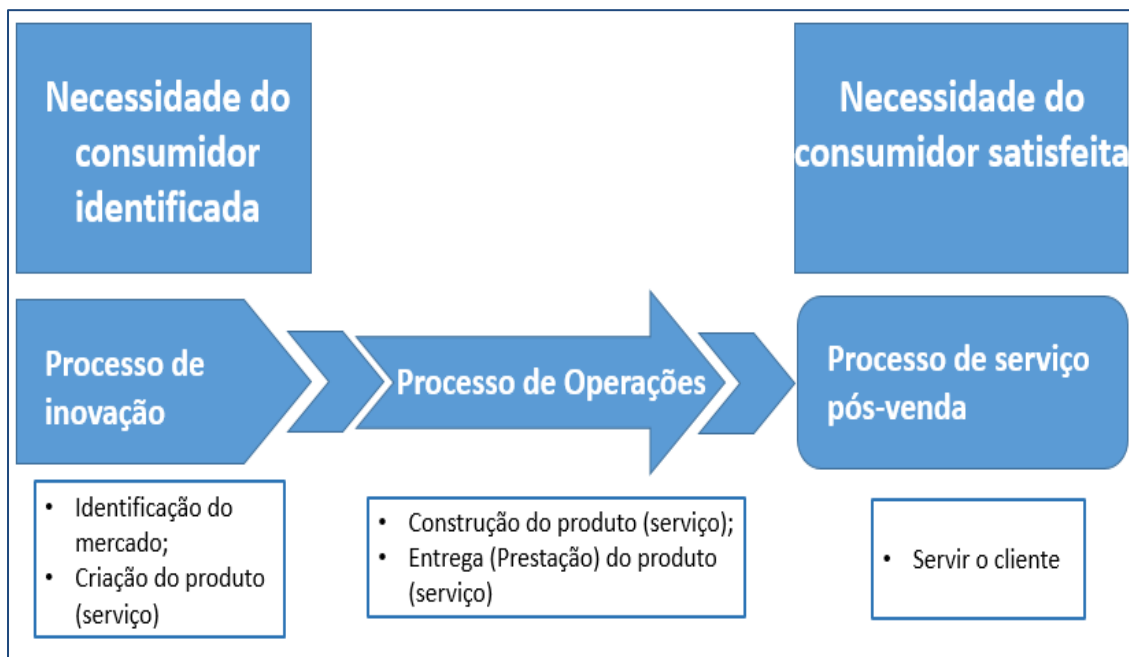
Por outro lado, também é fulcral no segmento de mercado das PME's e *startups* - onde as empresas estão constantemente sujeitas a mudanças conjunturais e ao risco (referidos no primeiro capítulo) - prestar os serviços atempadamente, já que uma pequena oscilação nos cumprimentos dos tempos leva a uma alteração do custo do projeto/serviço. De um modo geral, é necessário ser rápido e eficiente nesta fase de crescimento das empresas. Por isso, será também importante para o grupo manter este objetivo para a mensuração do desempenho, pois consiste num aspeto diferenciador no segmento de mercado instalado.

Finalmente, um outro atributo de valor do grupo consiste a oferta 360º: o grupo iConsulting tem como fator diferenciador a capacidade de fazer consultoria em várias secções e departamentos de uma organização; esta capacidade chega a ser tentadora para os clientes pois o grupo consegue cobrir uma vasta gama de departamentos, não precisando assim o cliente de recorrer a outra organização para prestar serviços de consultoria numa determinada área em específico (podendo o comprador usufruir inclusivamente de economias de escala com os serviços do grupo).

### 3) Processos Internos

De forma a prestar os serviços com propostas de valor percebidas junto da carteira de clientes e para, simultaneamente, aumentar o nível de reconhecimento das marcas, a organização agrupou os seguintes objetivos estratégicos na perspetiva de processos internos:

- Inovação;
- Gestão de *partners*;
- Gestão de agentes;
- Gestão de parceiros;
- Aumento da eficiência operacional;
- Responsabilidade social;
- Expansão geográfica.



**Figura 8:** cadeia de valor dos processos internos.

Fonte: Kaplan & Norton (1996b).

Segundo Kaplan & Norton (1996b), é essencial uma organização encontrar-se na vanguarda da tecnologia e das novas ideias na indústria onde está inserida, não só para ganhar vantagens competitivas mas também, em alguns casos, simplesmente para manter a capacidade competitiva. Como tal, segundo os autores, as novas ideias e novos processos, bem como a melhoria dos processos existentes, deverão ser desenvolvidos pelos colaboradores tendo em conta o *feedback* dos clientes – de facto, o processo de inovação engloba, por exemplo, os estudos de mercado efetuados, o que permite identificar necessidades atuais e futuras dos clientes para mais tarde trabalhar sobre elas e desenvolver soluções e respostas para o mercado; a nível interno é importante para o grupo, por exemplo, as dissertações relativamente ao desenvolvimento de I&D como base para otimização dos processos internos. Adicionalmente, a melhoria dos processos cria oportunidades para desenvolver produtos/serviços inovadores, de forma mais rápida e produtiva. Deste modo, com base na literatura de Kaplan & Norton (1996b) que releva a importância do processo inovador na cadeia de valor

dos processos internos, o objetivo estratégico da “Inovação” será a grande base da cadeia de valor interna que oferecerá as propostas de valor para os clientes.

Tendo como suporte os estudos de mercado e os processos inovadores, as propostas de valor junto do cliente serão efetivamente perceptíveis com o esforço adicional no aumento da qualidade, através da melhoria da eficiência operacional e da versatilidade dos serviços do grupo.

Por um lado, a redução nos tempos das tarefas internas e o aumento da produtividade dos colaboradores irão permitir a redução de custos operacionais e o aumento da disponibilidade em horas para resolver/desenvolver outros projetos, respetivamente, pelo que o aumento da eficiência operacional poderá proporcionar uma maior satisfação do cliente, já que os colaboradores serão mais rápidos e terão mais tempo para cuidar do(s) pedido(s) dos(s) cliente(s). A maior eficiência inclui a quantificação efetiva dos custos operacionais e por projeto, permitindo deste modo uma melhor mensuração posterior da rendibilidade do cliente, já na perspetiva financeira.

Por outro lado, as simples mensurações dos tempos por trabalhador e por departamento irão permitir no futuro uma melhor orçamentação dos projetos, a nível de tempo despendido e consequentemente de custo, limitando assim, o número de projetos que o grupo não consegue medir de forma tão eficaz, como outros projetos mais standardizados.

Atendendo à estratégia de *networking* adotada, o grupo deve controlar as relações a nível de eficiência e de qualidade que também tem com os agentes, parceiros e *partners*. De facto, para ampliar a notoriedade da marca e de modo a angariar clientes novos ao grupo, é importante saber escolher as melhores relações inter-organizacionais e filtrar os eventuais agentes, parceiros e/ou *partners* que não trazem tantos clientes ao grupo iConsulting como esperado ou que trazem *leads* que dificilmente se converterão em oportunidades ou vendas, por razões que lhe(s) são imputáveis (provavelmente não estarão interessadas no



momento). Desta forma, é fulcral fazer um acompanhamento periódico da faturação e do número de contactos provenientes destas três fontes possíveis, fazendo a devida comparação entre eles - uma boa fonte recomendará a organização a clientes seus que possam vir a tornar-se boas *leads*, i.e., organizações/empreendedores que estarão provavelmente interessadas em um ou vários serviços do grupo iConsulting.

Contudo, apesar da relativa importância da rede do grupo, é fundamental também que se garanta alguma independência face ao mesmo, sendo assim, oportuno medir o nível de faturação proveniente dessas relações externas (principalmente a partir de agentes do grupo) perante o nível de faturação total.

Associado ainda aos objetivos de fazer crescer a notoriedade da marca e de juntar novos clientes às carteiras das marcas do grupo, em 2017 a organização expandiu para Lisboa, criando uma morada virtual para alargar os contactos, recebendo-os, agora, também da capital do país. Assim, o grupo expande a sua área de atuação - que está atualmente muito focada no Porto e no norte do país - para o sul de Portugal.

O grupo considera importante ainda realizar iniciativas de responsabilidade social, tanto para fomentar o espírito de solidariedade no ambiente de trabalho como também para melhorar e difundir o nome da organização na respetiva região. De facto, o objetivo estratégico de ser socialmente responsável (a responsabilização e adoção de comportamentos legais com todos os intervenientes presentes no negócio da empresa) estava já presente na fase inicial do Balanced Scorecard (Kaplan, 2010). Embora tenha sido colocado inicialmente na perspetiva de aprendizagem e crescimento, o objetivo estratégico da “Responsabilidade Social” foi “empurrado” a jusante no Balanced Scorecard: como constitui uma possibilidade de criação de valor através da perceção da organização junto do cliente final, pode ser também um fator de diferenciação e

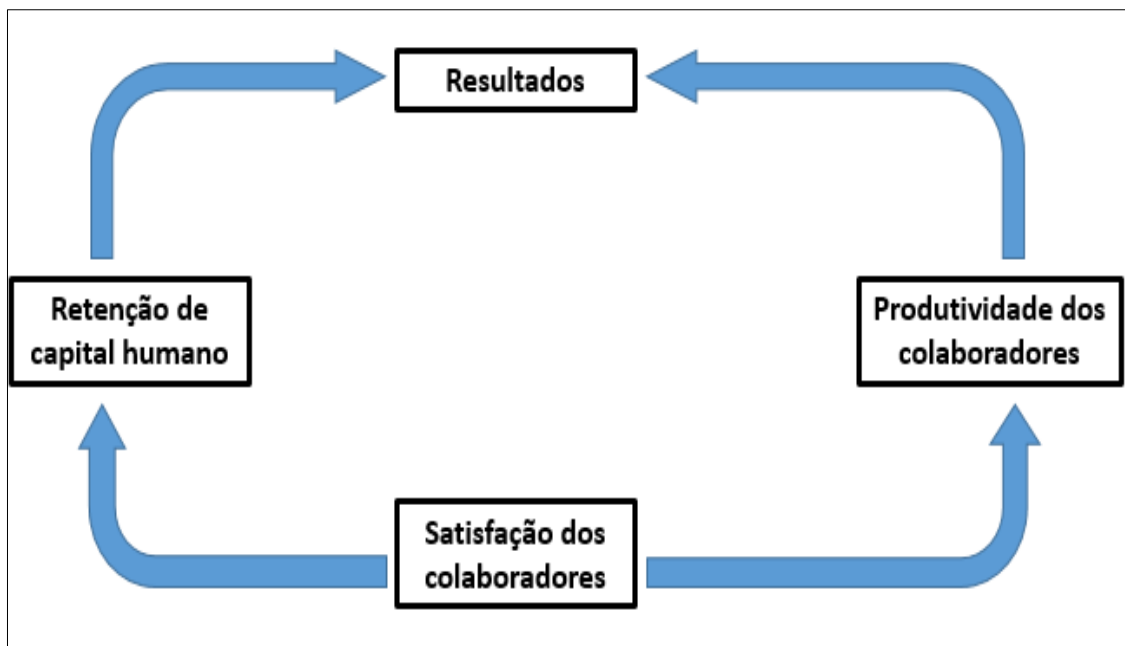
de proposta de valor (Kaplan & Norton, 2004) sendo assim, por isso, considerado como um processo interno.

#### 4) Aprendizagem e Crescimento

Finalmente, para criar as infraestruturas necessárias e possibilitadoras que fomentem os valores do grupo iConsulting (*timing*, eficiência e qualidade) no ambiente de trabalho e que facilitem a concretização dos objetivos estratégicos a jusante (Kaplan & Norton, 1996b), o grupo elegeu os seguintes objetivos estratégicos como prioritários para a fase de Aprendizagem & Crescimento:

- Cultura empresarial;
- Formação;
- Satisfação dos colaboradores.

Para criar um clima de ação para a eficiência, qualidade e capacidade de resposta rápida, é necessário que todos os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização. Para tal, é necessário que os objetivos estratégicos da organização estejam conciliados com os objetivos individuais de cada um. Para fortalecer a cultura empresarial e a entreajuda nos colaboradores, deverá ser criada um sistema de avaliação de desempenho de acordo com o cumprimento dos objetivos estipulados pela organização, motivando o envolvimento dos colaboradores (Kaplan & Norton, 1996b) - deve-se complementar a este sistema de avaliação um sistema de prémios e incentivos, sendo que o principal objetivo consiste em alinhar o comportamento das pessoas com a realização da estratégia da empresa. Ainda a nível cultural, foi destacada a importância das ações de *team building* e a participação de mais do que um colaborador num projeto por departamento, fomentando a entreajuda, mas também, a diluição do risco de um projeto.



**Figura 9:** A importância da satisfação no ambiente de trabalho.

Fonte: Kaplan & Norton (1996b)

Atualmente, a satisfação dos trabalhadores constitui um objetivo essencial para a resolução da estratégia, já que um grau de satisfação elevado geralmente proporciona maior e melhor capacidade de resposta face às necessidades do cliente e, fundamentalmente, maior qualidade e produtividade (Kaplan & Norton, 1996b), constituindo dois pilares importantes para a cultura desejada dentro da organização. Um dos critérios essenciais para Kaplan e Norton (1996b) para aumentar a satisfação dos trabalhadores consiste no alinhamento entre os objetivos do colaborador com os objetivos da organização – assim sendo, segundo os autores, no processo de operacionalização do Balanced Scorecard devem já estar implícitos os sistemas de compensação, os objetivos da unidade de negócio e medidas de performance baseadas em trabalho de equipa, como foi já salientado no objetivo da “cultura empresarial”.

Finalmente, para haver um novo conjunto de ideias inovadoras a implementar, é necessário que a força de trabalho esteja atualizada e formada de

modo a ter o conhecimento necessário para fazer sugestões de melhoria – é necessário ainda, que os funcionários estejam motivados de forma a querer ajudar a empresa com processos mais eficientes e competitivos, sendo que a formação contribui nesse sentido. De facto, com a transição do contexto organizacional focado na indústria de produção para a era da informação, existe atualmente também uma transformação no papel do trabalhador, exigindo que este seja mais proactivo e não reativo ao mercado, alterando então, o papel e o grau de responsabilidade do grupo de trabalho (Kaplan & Norton, 1996b). No âmbito da expansão geográfica e procurando dar resposta ao crescente número de *partners*, é do interesse da empresa formar as várias pessoas com todas as competências específicas existentes em cada departamento (ainda que menos pormenorizado), para que seja valorizada e compreendida o *input* de cada departamento e de cada pessoa para a organização.

Desta forma, a cultura empresarial, a formação e a satisfação dos colaboradores serão os pilares que irão sustentar a concretização dos objetivos estipulados pela empresa na sua estratégia e visão de médio-longo prazo.

#### ○ **Passo 4 – Fatores críticos de sucesso**

Um conceito antecedente ao do Balanced Scorecard consiste na noção dos fatores críticos de sucesso. Utilizado previamente como suporte aos sistemas de informação da gestão e nas análises de necessidades, os FCS representam os fatores ou processos vitais para as atividades correntes e que sem elas as organizações não conseguiriam exercer a sua atividade (Boynton & Zmud, 1984). Por isso, como sugerem os referidos autores, deverão ser acompanhadas com especial atenção e cuidado a fim de garantir o alto desempenho desejado.

Os fatores críticos de sucesso poderão ser ainda divididos em FCS internos e FCS externos: enquanto os primeiros dizem respeito aos fatores passíveis de

serem controlados pelos gestores (nomeadamente recursos humanos e departamentos), os segundos são aqueles que não são tão facilmente controláveis e que, sendo externos à organização, dificilmente esta terá alguma influência neste tipo de fatores (Bullen & Rockart, 1981).

Juntamente com o chefe de departamento de gestão, distinguiram-se alguns dos FCS internos e externos do grupo:

- Como fator crítico de sucesso interno, destacam-se os recursos humanos especializados na estrutura da organização para dar capacidade de resposta à variedade de serviços prestados pelo grupo (gestão, marketing, informática, multimédia, contabilidade) - estes recursos humanos são fundamentais para a organização fazer a análise 360º que preza como fator de diferenciação ou para prestar serviços localizados nas empresas clientes;

- Quanto a fatores externos, é de realçar os fundos de financiamento comunitários e não comunitários que permitem ao grupo desenvolver a fundo a atividade de consultoria e de gestão. Realmente, esses fundos de apoio a *startups* e pequenas e médias empresas são cruciais para a organização, pois o grupo serve de intermediário entre os candidatos e as instituições financeiras que promovem esses fundos;

Por outro lado, embora os FCS possam ser internos ou externos, deve ser relevada a influência que as relações externas do grupo têm na organização. Na verdade, este tipo de relações poderão eventualmente ser consideradas como fatores “híbridos”, i.e., dependem internamente da gestão do grupo com os respetivos parceiros/agentes/*partners*, apesar do grupo ter relativamente pouca influência nos contactos gerados por eles e na atividade – o único controlo observável consiste na remuneração variável que é influenciada diretamente com as *leads* que são redirecionadas posteriormente para a organização. Como referido anteriormente, a rede de *networking* do grupo iConsulting tem um considerável impacto no seu volume de negócios e poderá, por isso, ser

considerado como um fator crítico de sucesso visto que, sem essa rede, dificilmente a organização conseguiria exercer a sua atividade de negócio tão eficazmente.

#### ○ **Passo 5 – Indicadores de performance e metas associadas**

Para efeitos de mensuração e de acompanhamento dos objetivos estratégicos, Kaplan e Norton no desenvolvimento do BSC em 1992- tendo em conta a ótica de controlo de gestão do Balanced Scorecard - reiteraram que seria essencial associar indicadores de performance para se fazer uma análise qualitativa num dado período dos diferentes objetivos estratégicos. Para tal, cada objetivo estratégico deverá ter pelo menos um indicador e, com a inclusão do Balanced Scorecard, será possível em alguns objetivos estratégicos complementar os indicadores financeiros com indicadores não-financeiros.

A cada indicador deverá estar associado no mínimo uma meta, pois só assim será possível avaliar o desempenho relativamente a um determinado objetivo estratégico. Com efeito, para a melhor mensuração do desempenho dos objetivos estratégicos, as metas deverão seguir critérios SMART<sup>8</sup>: cada meta deverá ser específica, mensurável, atingível, relevante e ponderada num intervalo de tempo, de modo a avaliar melhor o desempenho dos objetivos e que melhor traduza a estratégia da empresa (Vicente, 2013).

---

<sup>8</sup> Os critérios SMART correspondem a uma estratégia de marketing que define que os objetivos propostos pela organização deverão ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*achievable*), relevantes (*relevant*) e ponderados num intervalo de tempo (*time-based*) (MacDougall, 2017).

Juntamente com Gabriel Gonçalves, CEO do grupo, foram propostos os seguintes indicadores para os objetivos estratégicos de todas as 4 perspectivas que incorporam o Balanced Scorecard a ser implementado de 2018 até 2020 (por razões de confidencialidade, não serão divulgadas as metas propostas para cada indicador):

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	KPI's
<i>Perspetiva financeira</i>	<i>Aumentar a rentabilidade</i>	ROCE
		RCP
	<i>Aumento do Volume de Negócios</i>	EBITDA (% VN)
		EBITDA (% Ativo)
	<i>Gestão de risco</i>	Autonomia Financeira
		Dívida financeira/EBITDA
		Volume de negócios por agente (dependência de agentes)
		Faturação por Partner
		Recebimentos vs. Vendas
	<i>Rentabilidade do cliente</i>	Receitas clientes - Custo com clientes (tempo + software)

**Tabela 7:** Indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspectiva financeira – Fonte: elaboração própria.

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	KPI's
<i>Perspetiva clientes</i>	<i>Satisfação do cliente</i>	Grau de satisfação do cliente - inquérito
	<i>Fidelização dos clientes</i>	Aumento da receita através de clientes existentes
	<i>Angariação de novos clientes</i>	Nº de novos clientes
		Tx. Conversão de Oportunidades para vendas
	<i>Aumento da notoriedade da marca</i>	Conversão de leads qualificadas para oportunidades
		Δ visitas (orgânicas)
		Taxas aprovação por marca
	<i>Qualidade</i>	Nº reclamações por marca
	<i>Tempo</i>	Cumprimento com o deadline (por marca) (%)
		Cumprimento com o orçamento de projeto (marca) (%)
	<i>Oferta 360º</i>	Venda cruzada de serviços (nº clientes)
		Faturação por marca

**Tabela 6:** Indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspectiva dos clientes; os objetivos estratégicos destacados a azul compreendem a proposta do valor do grupo – Fonte: elaboração própria.

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	KPI's
<i>Processos Internos</i>	<i>Expansão Geográfica</i>	Lisboa - Nº de novos clientes
	<i>Responsabilidade Social</i>	Nº de iniciativas sociais
	<i>Aumento da eficiência operacional</i>	Tarefas realizadas a tempo (%) - por marca
	<i>Gestão de parceiros</i>	Leads provenientes dos parceiros
	<i>Gestão de Agentes</i>	Nº de leads por agente
		Nº de novos agentes
	<i>Gestão de Partners</i>	Nº de novas leads de partner para iConsulting
		Nº de novos partners
	<i>Inovação</i>	Nº de estudos de mercado
		Nº de teses no desenvolvimento de I&D

**Tabela 8:** indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos - Fonte: elaboração própria.

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	KPI's
<i>Aprendizagem e Crescimento</i>	<i>Formação</i>	Nº de horas em formação
		Power BI - microsoft?
		% formação concluída no Hubspot
	<i>Satisfação dos Funcionários</i>	Inquéritos de satisfação
		Rotatividade do pessoal
	<i>Cultura empresarial</i>	Faturação / Compensação aos trabalhadores
		Projetos que envolvam mais do que 1 funcionário por marca %
		Nº Ações team Building

**Tabela 9:** indicadores de desempenho propostos para os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem & crescimento - Fonte: elaboração própria.



#### ○ **Passo 6 – Iniciativas e planos de ação**

Após a delineação dos objetivos estratégicos e dos indicadores que o mensuram, Russo (2009) recomenda que sejam explicadas, de seguida, as iniciativas que sustentam esses objetivos que foram estrategicamente definidos. De facto, os objetivos estratégicos foram elaborados tendo como base certos princípios que são compreendidos pelo grupo como meios para alcançar a estratégia de médio e longo prazo.

Como tal, foi elaborado numa folha de Excel um quadro (quadro nºx) que ilustra de forma simplificada, as iniciativas por detrás dos fundamentos dos objetivos estratégicos definidos para o BSC do grupo iConsulting:

Iniciativas Objetivos	Perspetiva Financeira		Perspetiva Clientes										Perspetiva dos Processos Internos					Perspetiva de Aprendizagem & Crescimento		
	Melhorar Gestão de risco	Aumentar volume de negócios	Aumento da rentabilidade	Rentabilidade do cliente	Aumentar a notoriedade da marca	Satisfação do cliente	Angariação de novos clientes	Fidelização de clientes	Proposta de Valor					Gestão das relações externas	Aumentar eficiência operacional	Inovação	Formação	Satisfação dos colaboradores	Cultura empresarial	
									Qualidade	Tempo	Clientes 360º	Expansão geográfica	Responsabilidade Social							
Fomentar o trabalho em equipa																				
Fomentar a produtividade																				
Reforçar os valores do grupo																				
Melhorar e reter o capital humano																				
Melhorar/Aumentar conhecimento sobre o mercado																				
Alargar a rede de contactos do grupo																				
Implementação da filosofia Lean																				
Melhorar a qualidade dos serviços																				
Reduzir reclamações dos clientes																				
Melhorar situação de tesouraria																				
Diminuir exposição ao risco																				
Aumentar as vendas																				

**Tabela 10:** Iniciativas implícitas nos objetivos estratégicos traçados.

Fonte: João Russo (2009).

Como só há quatro periodicidades existentes na totalidade dos indicadores (mensal, trimestral, semestral e anual), o plano de acompanhamento dos indicadores passará por reunir os responsáveis periodicamente consoante o indicador. Deste modo, os responsáveis pelo acompanhamento de um determinado indicador terão que ter os resultados efetivos já analisados chegado o momento periódico de avaliação do mesmo, devendo ser capazes de explicar eventuais diferenças face à meta traçada.

#### ○ **Passo 7 – Gestão e acompanhamento do Balanced Scorecard**

Como referido anteriormente, o Balanced Scorecard numa PME deverá incluir as 4 perspetivas apesar de ter que estar sujeito a revisões periódicas (Marques, 2012), pois é mais influenciado por estratégias emergentes e mudanças na indústria. Contudo, é importante que a vontade observada em implementar o Balanced Scorecard se verifique também nos momentos de monitorização e de acompanhamento dos objetivos, de modo a garantir o sucesso desta metodologia de comunicação da estratégia e de controlo de gestão (Vicente, 2013).

Ainda segundo Marques (2012), numa fase inicial de menor complexidade dos processos e na dimensão do grupo, a utilização de *software* como o Microsoft Excel e as ferramentas nele inerente serão suficientes para fazer o acompanhamento do BSC: para controlar periodicamente os valores dos indicadores para a mensuração da concretização (ou não concretização) dos objetivos estratégicos, a definição de intervalos de resultados possíveis dentro da ferramenta de formatação condicional do programa irá possibilitar a gestão dos *kpi's* (*Key Performance Indicators*) ao longo dos anos de implementação.

Segundo Vicente (2013), é ainda útil, para além da monitorização e controlo ao longo do ano, que o topo hierárquico e os chefes dos departamentos se reúnam

no final de cada ano para discutir - ou eventualmente resolver – algumas questões, tais como as seguintes:

- 1) Qual foi a participação dos colaboradores para a implementação do BSC e qual o seu contributo para os resultados obtidos?
- 2) As declarações da visão e da missão da organização encontram-se atualizadas?
- 3) A estratégia delineada foi cumprida? As relações causa-efeito do mapa estratégico verificam-se efetivamente?
- 4) Os indicadores propostos são os mais indicados e estão atualizados face às estratégias emergente e delineadas para o futuro?
- 5) As metas traçadas são as mais adequadas? São irrealistas?

### 3.6. Gestão das relações externas: justifica-se um BSC adicional?

Nas alianças empresariais, para alinhar os objetivos, melhorar a compreensão e o controlo num grupo de duas ou mais organizações – atendendo sempre ao nível de complexidade intrínseca nas empresas – uma das soluções passa pela adoção de um Balanced Scorecard conjunto para as organizações que compõem a aliança (Kaplan & Norton, 2006). Assim, o facto de permitir o foco na estratégia e no compromisso ao invés de se focar nas operações constitui uma forte característica que faz do BSC uma ferramenta de gestão potencialmente pertinente no caso de uma aliança (Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010).

Face ao insucesso presente em muitas das alianças – cerca de 50% (Kaplan, Norton & Rugelsjoen, 2010) -, tem-se assistido a um número crescente na utilização do BSC para colmatar as limitações individuais para o crescimento em novos mercados e regiões (Kaplan & Norton, 2006). Segundo os autores,

desenhar um BSC para a aliança poderá mitigar o conflito lógico entre os parceiros já que, de forma natural, cada um tem os seus processos de reporte e as suas expectativas de retorno dentro da aliança, possibilitando assim, a articulação clara dos objetivos do conjunto e a estratégia para alcançar esses mesmos objetivos.

Kaplan & Norton (2006) fazem ainda referência a um estudo da Mckinsey que sugere, dentro de um sistema de aliança, a troca das perspetivas de “Clientes” e de “Aprendizagem & Crescimento” no Balanced Scorecard pelas novas perspetivas “Estratégica” e “Relacional”, respetivamente, na tentativa de construir um mapa estratégico mais direcionado para os objetivos e visão comuns: a nível relacional destacam-se os objetivos, por exemplo, para promover a tomada de decisão rápida e eficaz e a eficiência na comunicação interna na aliança; relativamente à perspetiva estratégica do BSC de uma aliança, Kaplan & Norton (2006) realçam do estudo da consultora Mckinsey os objetivos estratégicos de aumentar a penetração e/ou quota de mercado, bem como alargar as oportunidades de aprendizagem para os colaboradores de todas as partes, através de sinergias de conhecimento.

Apesar deste BSC ser considerado vantajoso por facultar objetivos estratégicos que clarificam as oportunidades de economias de escala e de aprendizagem através da redução de custos na aquisição de consumidores e consequente aumento do volume de faturação (Kaplan & Norton, 2006), como as relações externas que a iConsulting mantém com outras organização constituem, principalmente, relações de agência, parece ser contraproducente desenhar um Balanced Scorecard separadamente para a gestão dos mesmos. Realmente, tendo em consideração as dimensões de ambas as partes, parece não se justificar o desenho propositado de um BSC pois, para além de se estabelecer os procedimentos e condições previamente, seria redundante estar a definir um conjunto de perspetivas a serem respeitadas pelos agentes e/ou *partners* e

estrategicamente pouco eficiente, já que implicava uma redefinição desnecessária das condições apresentadas.

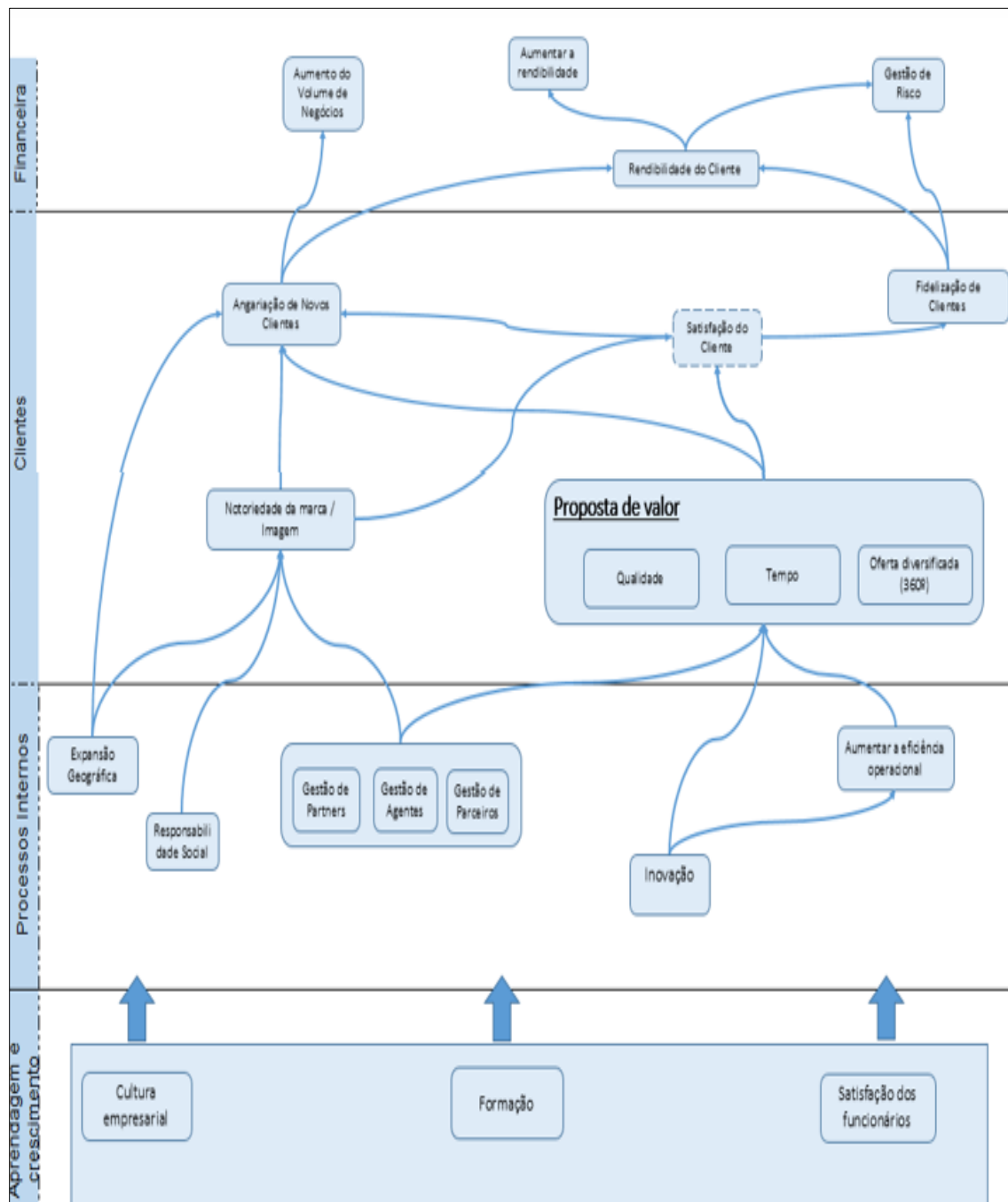
# Capítulo 4

## 4. Mapa estratégico

Como referido anteriormente, o mapa estratégico consiste no mapeamento do Balanced Scorecard numa “cascata” de relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos que incorporam as 4 perspetivas do Balanced Scorecard. De facto, através do mapa estratégico, o Balanced Scorecard consegue comunicar mais eficazmente a estratégia pretendida e traduzir em números e iniciativas os métodos para lá chegar: o mapa estratégico demonstra como uma organização transforma as suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis e mensuráveis (Kaplan & Norton, 2000) com a ilustração das relações de causa-efeito presentes entre os objetivos estratégicos nas 4 perspetivas.

A ilustração destas relações possibilita, portanto, uma comunicação mais eficaz pela organização e pelos colaboradores da estratégia e da visão da organização, promovendo também, uma clarificação do contributo de cada colaborador para a concretização dos objetivos de médio/longo prazo (Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010).

Deste modo, findada a apresentação dos objetivos estratégicos e dos indicadores que estão a eles associados, o desenho do Balanced Scorecard do grupo iConsulting e as respetivas relações causa-efeito entre objetivos – o mapa estratégico – é o seguinte:



**Figura 10:** Mapa estratégico do grupo iConsulting.

Fonte: Elaboração própria.



# Capítulo 5

## 5. Discussão

	Pequenas empresas	Grupo iConsulting
1) Gerações do BSC	1- Como ferramenta de controlo de gestão	1- Como ferramenta de controlo de gestão
	2- Como ferramenta de gestão estratégica	2- Como ferramenta de gestão estratégica
		3- Como ferramenta de gestão global
2) Medidas de performance utilizadas	Não se foca tanto na profundidade do sistema mas na amplitude	Foca-se igualmente na amplitude do sistema
	Entre 5 e 15 indicadores	Mais de 40 indicadores
3) Desenvolvimento da estratégia	Mais difícil de alinhar as medidas de performance com os objetivos estratégicos	As medidas de performance estão definidas de acordo com a visão (critérios PME Líder)
4) Design do BSC	O processo de design é semelhante nas 2 dimensões; é mais rápido em pequenas empresas	Design do tipo "folhas" de Excel - rápido e de baixo custo
5) Benefícios do BSC	Em PME's o foco está na descrição da visão estratégica e associar aos objetivos traçados	Descrição da visão estratégica e alinhamento de objetivos coletivos e individuais
6) Análise custo-benefício	Não há capacidade de suportar grandes custos, principalmente em pequenas empresas	Não existe grande esforço de alocação de recursos, pelo que o rácio é favorável ao grupo
7) Âmbito do BSC	Tenta desenvolver planos de longo-prazo e usar medidas não-financeiras	Combina medidas financeiras com não-financeiras mas sobretudo planeia para médio/longo prazo

**Tabela 11:** Comparação do BSC do grupo iConsulting com a literatura evidenciada sobre PME's –  
Fonte: Basuony (2014).

## 5.1. Introdução

Tal como Russo (2009) afirma, a miopia a curto prazo das PME's afeta diretamente a taxa de sucesso das mesmas, pois ficam ainda mais expostas e influenciáveis a mudanças da envolvente. Deve-se, portanto, fazer um esforço adicional em delinear objetivos de médio/longo prazo, assumindo até lá um compromisso, independentemente da conjuntura (claro está, que esta não pode ser disruptiva ao ponto de anular completamente a hipótese de concretização dessa visão). Nesse sentido, tentou-se adaptar algumas características "gerais" das pequenas empresas apontadas por Madsen (2015), bem como a natureza sugerida por Basuony (2014) para a implementação de um Balanced Scorecard para PME's para uma visão mais estabelecida a médio/longo prazo

Assim, apesar de o grupo iConsulting se inserir, no momento, no corpo das pequenas empresas em Portugal - segundo a legislação europeia e os critérios que assim a definem -, observam-se algumas diferenças face às características generalistas sugeridas por Basuony (2014) da natureza dos BSC implementados em pequenas empresas.

## 5.2. Semelhanças e diferenças face à literatura – contributo para a literatura

De facto, o BSC implementado no grupo parece apresentar uma natureza diferente (quase um híbrido entre BSC implementado em grandes e pequenas empresas) de alguns aspetos estratégicos referidos por Basuony (2014), já que tem um alinhamento mais simples entre objetivos estratégicos com as medidas de desempenho, através de uma visão claramente estabelecida a médio/longo prazo, com o desejo de ser PME Líder em 2020:

- É expectável que no grupo seja possível utilizar a ferramenta também como peça de gestão global, pois para além de influenciar comportamentos e comunicar mais eficazmente a estratégia deliberada, o grupo poderá utilizar a ferramenta para alinhar os objetivos coletivos com individuais através de um sistema de avaliação de desempenho, fazendo assim, uma gestão global na organização;
- A maior diferença, provavelmente, prende-se no facto de ser aconselhável segundo Basuony (2014) utilizar entre 5 e 15 indicadores em PME'S enquanto no BSC do grupo estão presentes 40 indicadores - neste sentido, só algum tempo após a adoção do BSC poder-se-á concluir quanto à exclusão/alteração (ou até inclusão) de um ou mais indicadores;
- O estatuto de PME Líder desejado a longo prazo “obriga” o cumprimento e a execução de determinados indicadores e medidas respetivamente – assim, torna-se mais fácil compreender o caminho a percorrer e comportamentos a adotar nos próximos meses.

Embora apresente estas alterações face ao sugerido pela literatura estudada, são facilmente visíveis as semelhanças a nível do *design* do Balanced Scorecard: recorrendo a folhas do programa Excel, o grupo consegue minimizar o esforço em alocar recursos para a implementação da ferramenta e por conseguinte, maximizar o rácio custo-benefício com o BSC; claro está, que os benefícios advêm pelo facto de a visão estar (tal como a literatura sugere) claramente comunicada pela organização, através do balanceamento de medidas financeiras com medidas não-financeiras em prol de objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

Parece ser possível concluir que, com algumas alterações face às especificidades dos negócios e da sua atividade, o Balanced Scorecard pode ser implementado num grupo de pequena dimensão como é o grupo iConsulting.

Embora a literatura sugira um BSC de certa forma menos aprofundado, se a estratégia se mantiver comunicada de forma eficaz pela organização e os indicadores se enquadrarem com a atividade de negócio e com as funções dos colaboradores, então estão reunidas as condições necessárias para auferir benefícios com o BSC implementado.

Assim, o presente estudo de caso poderá ser capaz de trazer algum substrato literário para a implementação de BSC's ou de sistemas integrados de execução estratégica, principalmente em PME's, ainda que seja um caso português e como tal, dever-se-á ter em conta a conjuntura económica e social no país aquando a realização do estudo.

# Capítulo 6

## 6. Conclusões

### 6.1. Conclusões gerais

Como inicialmente não possuía qualquer tipo de sistema de gestão integrado nem nenhuma ferramenta de gestão estratégica, a implementação do BSC veio a revelar-se um marco importante para a atividade do grupo: a organização consegue agora comunicar de forma mais eficiente a visão única do grupo e a sua estratégia a médio/longo prazo pelos vários departamentos existentes na organização, e ainda mensurar de forma eficaz as margens por projeto através de uma maior consciência da eficiência (ou falta dela) nos departamentos do grupo.

De facto, é de grande utilidade a implementação deste tipo de ferramentas em organizações como o grupo iConsulting, visto que o tecido empresarial em Portugal é maioritariamente composto por PME's que enfrentam grandes dificuldades a nível da tradução clara do rumo estratégico – levando a que muitas das vezes, não tenham sucesso -, podendo a ferramenta, deste modo, apoiar nos anos futuros a nível de controlo de gestão, comunicação estratégica e ainda no alinhamento de objetivos individuais com objetivos coletivos.

Para fazer o acompanhamento das 4 perspetivas e dos objetivos estratégicos implícitos em cada uma delas, *software* do género do programa Microsoft Excel aparenta ser suficiente, visto que, após remetidos os valores/dados necessários para as “folhas” do programa, o mesmo consegue fazer a avaliação e o controlo

dos indicadores periodicamente, de modo a serem interpretados mais facilmente - através de um esquema de cores, por exemplo, em que a cor vermelha retrata um valor abaixo da meta; a cor amarela a rondar a meta estabelecida e a cor verde, por fim, valores acima da meta estipulada.

Como alguns dos colaboradores não são formados na área da Economia ou Gestão, foi importante elucidar as vantagens de uma ferramenta como o BSC e explicar alguns dos procedimentos do mesmo, nomeadamente o acompanhamento de certos indicadores nos respetivos departamentos (pois há responsáveis de departamento que ficam encarregue de acompanhar alguns dos indicadores, ainda que não tivessem conhecimento do BSC antes do processo de implementação), bem como o cumprimento da periodicidade dos indicadores de acordo com o plano de ação sugerido pela ferramenta.

## 6.2. Limitações na implementação do Balanced Scorecard

Como foi referido muitas vezes em grande parte da literatura pesquisada, a parte relativa à implementação do BSC em PME's é manifestamente pobre. Durante a investigação, a reduzida fundamentação teórica relativamente à adoção do BSC dificultou, efetivamente, a elaboração do Balanced Scorecard para o grupo iConsulting - deste modo, a presente investigação poderá também servir, eventualmente, como mais uma referência para futura investigação de implementação de Balanced Scorecard ou outra ferramenta estratégica em PME's.

Uma outra limitação ou caso para alerta será a possível dependência da plataforma social da organização (*bitrix*), visto que uma boa parte dos

indicadores fundamentam-se nos dados extraídos por esta plataforma (tempos operacionais, dados sobre clientes, participação em projetos, entre outros). Ainda que seja uma plataforma mais ou menos estável no mercado internacional, não deixa de ser necessário algum cuidado no tratamento da informação, i.e., estar preparado para se trocar de plataforma e/ou ter os dados numa base de dados na organização.

Contudo, como o estágio curricular compreendeu entre setembro de 2017 e março de 2018 e o BSC foi efetivamente operacionalizado só a partir de 2018, constitui um entrave para a presente investigação não conseguir averiguar o desempenho do BSC no médio/longo prazo de forma a fazer uma análise mais completa sobre o (in) sucesso da implementação do BSC no grupo iConsulting.

Por fim, uma sugestão que deixo para investigação futura passa por analisar o desempenho do grupo antes e após a adoção da ferramenta estratégica; seria ainda vantajoso fazer essa análise para outras PME's com dimensões semelhantes que adotem o BSC, para melhor fundamentar o impacto que esta ferramenta tem na performance de médio/longo prazo das mesmas.





## Capítulo 7

### Bibliografia

- Ahuja, G. (2000). *Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: a longitudinal Study*. Cornell University. Ithaca, NY: Administrative Science Quarterly.
- Alves, M. F., & Saraiva, H. I. (2017). *A evolução do Balanced Scorecard - uma comparação com outros sistemas*. Guarda: HOLOS.
- Ash, T. (2010). *Landing Page Optimization: The Definitive Guide to Testing and Tuning for Conversions* (1<sup>a</sup> ed.). Sybex.
- Basuony, M. A. (2014). *The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application*. American University in Cairo, Egypt, Department of Accounting. Cairo: Sciedu Press. Obtido de <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- Bergen, V., & Benco, D. (2004). *A Balanced Scorecard for Small Business*. Southeastern Oklahoma State University, Durant, Oklahoma.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 17-27.

- Bugalho, A. (2004). *O Balanced Scorecard nas Empresas de Construção Civil e Obras Públicas com atividades no estrangeiro, Tese de Mestrado em Gestão, ISEG, Lisboa.*
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors.* Massachussets Institute of Technology. Massachussets: Sloan School of Management.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carvalho, J. C. (2011). *Estratégia para PME* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Chua, W. F. (1996). *Issues in Substantive areas of research: field research in accounting.* Vancouver: CGA - Canada Research Foundation.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da Uniao Europeia, d*, 36–41.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). *Networks in Entrepreneurship: The case of high technology firms.* Erasmus Universiteit Rotterdam. Roterdão, Países Baixos: Small Business Economics.
- Ferreira, T. C. (2013). *O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: o caso ISA.* Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e Gestão Estratégica – Uma abordagem prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Fishkin, R., & Hogenhaven, T. (2013). *Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog.* Wiley Publishing.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (2412 ed.). Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). *The Use of Balanced Scorecard in Small Companies*. Canadian Center of Science and Education. International Journal of Business and Management.
- Henschel, T. (2006). *Risk management practises in German SME's: an empirical investigation*. Hochschule Merseburg University of Applied Sciences. Merseburg, Alemanha: International Journal of Entrepreneurship and Small Business
- IAPMEI. (2017). Condições de acesso para PME Líder 2017. *Regulamento Estatutos PME Líder e PME Excelência*, 1-5.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard  
Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard 1, 37.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). the Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Tt -. *Harvard Business Review* TA -, 70(1), 71.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. (C. Ganzinelli, & A. G. Ramis, Trans.) Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. *Harvard Business School Press*, 32, 10-17.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 114-120.
- Knowles, B. [Brett Knowles] (2013, Março 6). *Characteristics of Great Strategy Maps* [Ficheiro de vídeo].  
Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=5qedlUOjOzk>
- Knowles, B. [Brett Knowles] (2013, Março 13). *Examples of Good and Bad Strategy Maps* [Ficheiro de vídeo].  
Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=f2hKxLEllg4>
- Langwerden, E. F. (2015). *Performance Measurement System: Testing & Refining the Circular Methodology*. Tese de licenciatura, University of Twente, Twente.
- MacDougall, A. (9 de Maio de 2017). *SMART Goals and Objectives - Definitions and Examples - Aeon Mac*. Obtido de Webstite de Aeonmac: <https://aeonmac.com/smart-goals-and-objectives-definitions-and-examples-for-marketing-plans/>
- Madsen, D. (2015). *The Balanced Scorecard in the Context of Smes: a Literature Review*. *Review of Business Research*, 15(3), 75–86.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*.
- Manuele, F. A. (2009). Leading and Lagging Indicators - Do they add value to the practice of safety. *Safety Metrics*, 1.

- Marques, M. C. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal . *Business and Management Review*, 50-62
- Martins, A. I. (2011). *Estruturação de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão (Balanced Score Card)*. Porto: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- McAdam, R. (2000). *Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Bradford. pp. 305-323.
- Moller, K., Partanen, J., Rajala, A., Westerlund, M., Rajala, R., & Svahn, S. (2005). Role of Partnerships and Networks in SME innovation and Growth. *21st IMP-conference*. Roterdão, Países Baixos.
- Newsletter* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consultado em 2017-12-04 17:11:13]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/newsletter>
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Londres, Newbury Park, Nova Deli: SAGE Publications.
- Rompho, N. (2011). *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*. Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Department of Operations Management, Banguecoque, Tailândia.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/1817064>

- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard versus Tableau de Bord. *Revista Da Câmara Dos Técnicos Oficiais de Contas*, 62, 56–63.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Porto: Lidel.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Smith, S. (2006). *Problems Implementing a Balanced Scorecard*. Obtido em 21 de Novembro de 2017, de BPM Institute: <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/problems-implementing-balanced-scorecard>
- VanderKooij, J. (19 de Janeiro de 2017). *BANT Sales: a maneira perfeita de qualificar leads para SaaS*. Obtido de Website de meetime: <https://meetime.com.br/blog/vendas/bant-sales/>.
- Vicente, S. R. (2013). *Proposta de implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN*. Relatório de Estágio, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica, Porto.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.